

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Problematika due diligence ve vybrané firmě

Problem of Due Diligence in the Selected Company

Student: Bc. Jana Rozsypálková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jan Široký, CSc.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Rozsypálková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Téma: **Problematika due diligence ve vybrané firmě**
Problem of Due Diligence in the Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení základních pojmů
 3. Postup provedení due diligence
 4. Aplikace daňové a finanční due diligence
 5. Výstupy z provedené due diligence
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. Praha: Grada, 2005. 99 s. ISBN 80-247-1115-X.
DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
DVOŘÁČEK, Jiří, Petr BOUKAL, Jiří KLEČKA a Pavel MIKAN. *Due diligence - podstata, postupy, použití*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 172 s. ISBN 978-80-7478-596-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

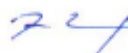
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jan Šíroký, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



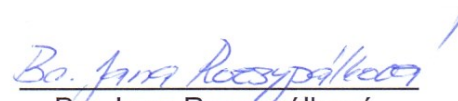
Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1, 2, a 3 mi byly dány k dispozici případně jsem je samostatně doplnila.

V Ostravě dne 20. 04. 2017


Bc. Jana Rozsypáková

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
2.1	Pojem a podstata due diligence	7
2.2	Zaměření due diligence	9
2.3	Due diligence a rizika	12
2.4	Dílčí shrnutí	13
3	POSTUP PROVEDENÍ DUE DILIGENCE	14
3.1	Postup due diligence	14
3.1.1	Týmová práce	15
3.1.2	Due diligence data room	15
3.1.3	Postup při psaní zprávy due diligence	19
3.1.4	Výstupy due diligence	20
3.2	Odlišnosti due diligence od jiných přístupů k podniku a jeho činnostem	22
3.2.1	Due diligence vs. Podniková diagnostika	23
3.2.2	Due diligence vs. Ekonomická analýza	23
3.2.3	Due diligence vs. Podnikatelský plán	24
3.2.4	Due diligence vs. Audit	25
3.3	Dílčí shrnutí	27
4	APLIKACE FINANČNÍ A DAŇOVÉ DUE DILIGENCE NA KONKRÉTNÍ FIRMĚ	28
4.1	Základní informace a zjištění o společnostech	28
4.2	Finanční a daňová due diligence FIRMY XY s.r.o.	30
4.2.1	Definice požadavků na objekt due diligence	30
4.2.2	Popis činnosti, využití informačních systémů ve firmě	33
4.2.3	Pravidla účetnictví a reportingu firmy	34
4.2.4	Plán vývoje firmy	35
4.2.5	Odbyt, cenová politika a struktura pohledávek.....	36
4.2.6	Nákup, struktura závazků	40
4.2.7	Personální a mzdová situace společnosti	46
4.2.8	Rozbor dlouhodobého majetku a zásob společnosti	50
4.2.9	Finanční zdroje a cash flow firmy	52
4.2.10	Významné smlouvy a jejich rizika	54
4.2.11	Rozbor výnosů a nákladů, finanční analýza.....	55

4.2.12	Daňová due diligence firmy.....	63
4.3	Dílčí shrnutí	65
5	VÝSTUPY Z PROVEDENÉ DUE DILIGENCE.....	66
5.1	Shrnutí výsledků due diligence	66
5.2	Způsob realizace due diligence	68
5.3	Přílohy due diligence	68
5.4	Vlastní zhodnocení	69
5.5	Dílčí shrnutí	70
6	ZÁVĚR.....	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk.....	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Problematika due diligence ve vybrané firmě. Návrh na podílení se na tomto tématu a jeho zpracování jsem dostala od společnosti RPIC - EKONOMSERVIS s.r.o., Přerov, kde jsem v minulosti pracovala. Due diligence představuje hloubkovou kontrolu před vlastním převzetím nebo koupí podniku. Aplikuje se nejčastěji při fúzích a akvizicích. Je využívána nejen pro sjednání vyšší ceny při případném prodeji, ale i pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku, a to i tehdy, kdy podnik nemění vlastníka. Obsah a způsob zpracování due diligence by měl sloužit nejen jako základní informace, ale také jako určitý návod k postupu při odhalování rezerv a možných účetních, daňových, finančních, výkonnostních a jiných nedostatků či nesrovnalostí v činnostech podniku. Z důvodu rozsahu oblasti due diligence je zaměřena tato práce na základní otázky finanční a daňové due diligence, rizika a problémy, které lze zkoumat.

Cílem práce je deskripce a zhodnocení vybrané malé společnosti, na kterou byla due diligence provedena, a to s ohledem na určené období 2014 - 2015 a část roku 2016 (první čtvrtletí). Cílem práce není neomezený rozsah všech oblastí due diligence. Cílem práce je popsat postup due diligence u konkrétní malé společnosti, v rozsahu smluvně definovaného rozsahu.

Práce bude rozdělena do čtyř kapitol. Dvě z těchto kapitol budou teoretickým základem pro dvě následující aplikační kapitoly. Teoretická část bude začínat od druhé kapitoly, která bude zaměřena na objasnění pojmu due diligence samotné a její podstaty. Dále budou zodpovězeny nejčastěji se vyskytující otázky, které se s pojmem due diligence vyskytují. V této kapitole bude také uvedeno dělení due diligence do oblastí, na které se zaměřuje a rozdíl mezi tradiční due diligence a strategickým přístupem k due diligence. V neposlední řadě bude také popsán vztah mezi due diligence a riziky.

Obsahem třetí kapitoly bude postup provedení due diligence. V této kapitole budou nastíněny samotné fáze při provádění due diligence, postup pro určení týmu pro provedení due diligence a následně budou uvedeny způsoby získávání dat. V druhé části této kapitoly budou popsány rozdíly mezi due diligence a podnikovou diagnostikou, ekonomickou analýzou, podnikatelským plánem a auditem.

Čtvrtá kapitola, tedy již aplikační část, práce bude stěžejní kapitolou. Bude obsahovat aplikaci finanční a daňové due diligence na konkrétním případě malé společnosti. Na začátku kapitoly bude popis všech společností zúčastněných na provedené due diligence a objasnění získání základních informací o nich. Další částí bude již samotná aplikace finanční a daňové due diligence na konkrétní společnosti. Tato finanční a daňová due diligence bude rozdělena do několika oblastí, kterými jsou definice požadavků na due diligence, popis činnosti a využití informačních systémů ve firmě, pravidla účetnictví a reportingu firmy, plán vývoje firmy, odbyt, cenová politika a struktura pohledávek, nákup a struktura závazků, personální a mzdová situace společnosti, rozbor dlouhodobého majetku a zásob společnosti, finanční zdroje a cash flow firmy, významné smlouvy a jejich rizika, rozbor výnosů a nákladů, finanční situace firmy a daňová due diligence firmy.

V páté kapitole, tedy druhé aplikační části této práce, budou obsaženy výstupy z provedené due diligence na konkrétní firmě. Tyto výstupy budou rozděleny na shrnutí výsledků due diligence, způsob realizace due diligence a přílohy využitě pro zpracování due diligence. Kapitola bude zakončena vlastním zhodnocením.

Informace nutné pro vypracování dané práce budou vycházet z odborné literatury, zákonů a internetových stránek, které budou uvedeny v seznamu použité literatury.

V této práci budou využity metody analýzy, syntézy, deskripce a také řízeného rozhovoru.

Diplomová práce vychází z legislativy účinné k 31. 12. 2016 a byla dána k vazbě 20. 04. 2017.

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole jsou popsány základní pojmy objevující se v souvislosti s due diligence, a především objasnění due diligence samotné. Text této kapitoly také slouží jako teoretické východisko pro aplikační část diplomové práce.

2.1 Pojem a podstata due diligence

Pojem due diligence představuje v podnikatelském světě termín, který je převzat z amerického práva a v předkladu znamená obvyklá opatrnost. Angloamerické pojetí ji chápe jako určité zproštění důkazní povinnosti. V evropském pojetí jde o hloubkovou kontrolu, a to původně před vlastním převzetím nebo koupí podniku, tzn. před potenciálními fúzemi nebo akvizicemi. Dnes se však také používá při zkoumání a hodnocení podnikatelských příležitostí. Kromě fúzí a akvizic zahrnuje více oblastí, do kterých patří například:

- koupě či prodej podniku¹,
- vstup do společného podniku (joint venture),
- restrukturalizace podniku,
- poskytování kapitálu,
- garance za půjčku,
- vstup podniku na burzu,
- investování do akcií podniku,
- vstup do významné dohody s dodavateli nebo odběrateli,
- zahájení podnikání,
- vstoupení na nové trhy,
- výměna managementu,
- optimalizace nákladů,
- očekávaná daňová kontrola,
- snížení rizika možných sporů,
- zvýšení právní ochrany podniku,
- ztráty spojené s finančním řízením, aj.

¹ Pokud je požadována ze strany kupujícího, jde o tzv. buy side due diligence. Může být však zadána i ze strany prodávajícího. V tomto případě jde o vendor due diligence.

V praxi představuje due diligence proces zjišťování informací, které jsou potřebné pro jeden z výše uvedených typů rozhodnutí. Pokud například má společnost investiční záměr, měla by v detailech znát předmět koupě, a právě ke správnému posouzení rizik a kupní ceny, by jí měla napomoci právě due diligence.

Přestože existují specifické oblasti due diligence, je možné najít sjednocující hledisko, kterým je, že by měla zkoumat následujících 5C (viz schéma č. 2.1), kterými jsou:

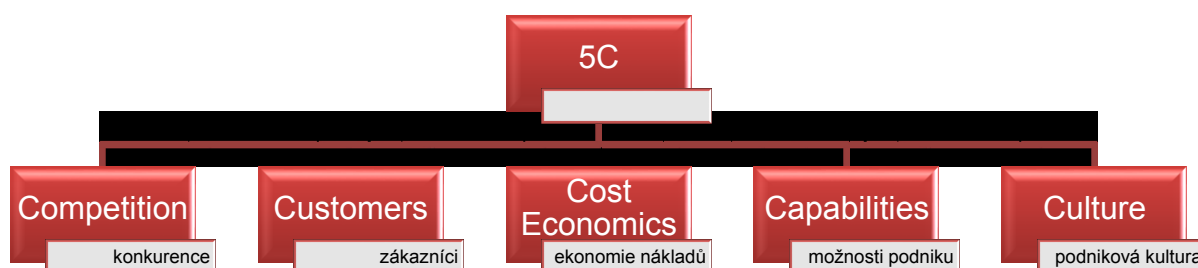


Schéma č. 2.1 Due diligence – 5C²

Základní cíl použití právě due diligence je snížení možného rizika při uvažovaných aktivitách, které jsou uvedeny výše. Tudiž kvalita provedené due diligence určuje jejich úspěch či možné ztroskotání. Dalším cílem také je, aby due diligence zjistila, zda je podnik opravdu takovým, čím se jeví navenek.

Může nás napadnout několik otázek ohledně podstaty due diligence. Mezi které mohou patřit například otázky zobrazené ve schématu č. 2.2.

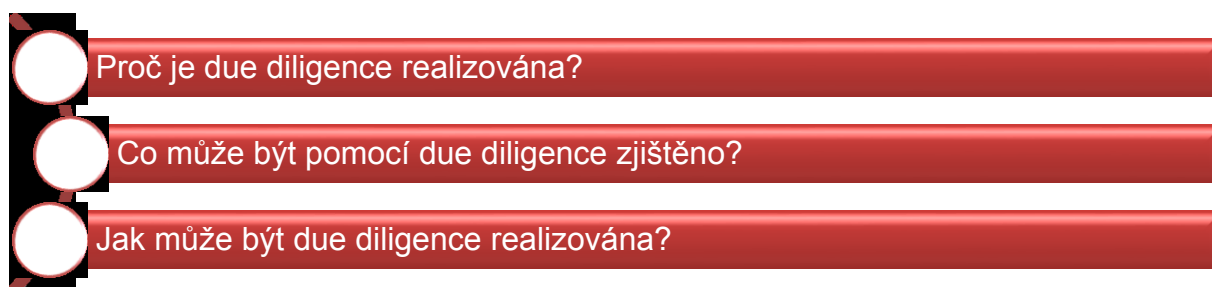


Schéma č. 2.2 Otázky ohledně due diligence³

² Zdroj: Vlastní zpracování.

³ Zdroj: Vlastní zpracování.

Odpovědí na první otázku, a to proč je due diligence realizována je, že jde především o získávání informací, ověřování těchto informací a vypracování plánu pro zvýšení konkurenceschopnosti a hodnoty podniku.

Druhá otázka, tedy co může být pomocí due diligence zjištěno, nám říká, jak jsou ovlivňovány finanční ukazatele operacemi podniku. Toto ovlivňování se zjišťuje pomocí analýzy, kterou due diligence provádí. Není to ale vše, due diligence také zjišťuje spojení operací podniku s jeho strategickými záměry.

Neméně důležitou a zároveň poslední otázkou je, jak může být due diligence realizována. Jde o zaměření se na klíčové oblasti podniku, na činnosti, které jsou pro podnikání akutní, ale také nejen na to, co je, ale také na to co není. Snaží se o hledání oblastí pro zdokonalení a v neposlední řadě věnuje pozornost oblastem, které se prolínají, z důvodu, že v nich může docházet ke zdržování činností nebo ke ztrátám.

2.2 Zaměření due diligence

Due diligence se dělí do třech základních oblastí, viz schéma č.2.3.



Schéma č. 2.3 Základní oblasti due diligence⁴

Těmito oblastmi tedy jsou právní, finanční a obchodní due diligence. Tyto oblasti pokrývají činnost celého podniku. Zaměření na jednotlivé oblasti však bývá definováno zadavatelem due diligence neboli investorem.

Právní due diligence se zabývá právními riziky. Jde především o prověřování všech smluv, které byly uzavřeny, a všech podnikových dokumentů, mezi které patří například výpisy z obchodního rejstříku, rozhodnutí uskutečněná valnými hromadami, aktuální znění stanov a smluv s řídícími pracovníky. Vše je posuzováno z hlediska výhodnosti či nevýhodnosti pro podnik, kdy se přihlíží ještě ke sledovaným

⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

ekonomickým cílům. Výsledky mohou vést k doporučení úpravy nevýhodných smluvních vztahů. Význam právní due diligence vzrostl v České republice právě v souvislosti s uplatňováním nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích.

Ve finanční due diligence se zkoumají základní účetní výkazy (kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow) a interní výkazy. Mimo rozvahové položky jsou zkoumány i tzv. mobilizační položky, kterými jsou zejména pohledávky a závazky. Oproti jiným oblastem due diligence se liší snazším přístupem k potřebným informacím a získání těchto informací je i časově méně náročné. Oproti auditu se finanční due diligence liší například rozsahem prací, které se provádí dle uzavřené smlouvy, nikoliv dle legislativních požadavků. Zpravidla tedy nezahrnuje proces ověřování poskytnutých informací a zaměření je především na budoucnost podniku.

Součástí finanční due diligence bývá i daňová due diligence, která prověřuje, jestli podniku mohou v budoucnu vzniknout daňové závazky. Tato due diligence se zabývá všemi daněmi, které je povinen podnik v konkrétním teritoriu platit. Zpětně se zaměřuje na délku takového období, ve kterém je nebezpečí možného doměření daní. Toto období je zpravidla 3 - 4 roky, podle stanovení konkrétních daňových zákonů. Zpráva za daňovou oblast due diligence by měla vyjadřovat upozornění na možná daňová rizika. Musí však věnovat pozornost i odloženým daním a uplatnitelnosti daňových ztrát.

Obchodní (komerční, strategická) due diligence se zaměřuje na podnik a jeho trhy. Používá informace o zákaznících, konkurentech a jiných účastnících trhu. V širším pojetí zkoumá i produkční proces a jeho zajištění a z tohoto důvodu často splývá s provozní due diligence.

Součástí obchodní due diligence bývá i ekologická due diligence, která se zabývá otázkami spojenými s právní úpravou, týkající se životního prostředí a otázkami s nimi souvisejícími, aby bylo možné vyhodnotit možná rizika. Hlavním předmětem jsou emise, likvidace odpadu, nakládání s odpady, venkovní hluk a vodní hospodářství včetně odpadních vod.

Součástí obchodní due diligence dále bývá technická a provozní due diligence, která se zaměřuje na oblasti spojené s vytvářením hodnot, kterými jsou:

- procesy vytvářející hodnotu,
- systémy podporující vytváření hodnoty,
- zaměstnanci.

Mezi další oblasti obchodní due diligence patří také due diligence informačních systémů a technologií, personální due diligence, protikorupční due diligence aj.

Problematikou due diligence je nejen potvrzení, že předpokládaný podnikatelský záměr má smysl, ale je rovněž podkladem pro rozhodnutí, zda - li má smysl se ke sledovanému cíli vydat. Z tohoto důvodu nelze zapomínat na význam tzv. strategického přístupu due diligence znázorněnému v tabulce č. 2.1.

	Tradiční due diligence	Strategický přístup k due diligence
Pohled	Do minulosti podniku	Do budoucnosti podniku
Oblasti	Finanční, právní, obojí s cílem vyhnout se nepříjemným překvapením	Finanční, právní posouzení operací a strategických předpokladů úspěšného budoucího vývoje
DD provádějící	Finanční odborníci, účetní, právníci	Odborníci na operace, IT, lidské zdroje aj.
Informační zdroje	Zaměření na existující dokumenty	Mnohem více zákazníci, konkurenti, partneři, dodavatelé atd.

Tabulka č. 2.1: Rozdíly tradiční a strategické due diligence⁵

Due diligence lze považovat za umění a vědu. Uměním z důvodu využití kreativního a strategického přístupu, nikoliv využíváním mechanické metodiky, která je spojena s vyplňováním dotazníků pro jednotlivé oblasti, které jsou zkoumány.

⁵ Zdroj: Vlastní zpracování podle Dvořáček, Boukal, Klečka, Mikan (2014), s. 16.

Toto umění záleží zejména na:

- schopnosti získat klíčové informace z osob nebo situací,
- porozumění prioritám v due diligence zainteresovaných stran,
- identifikaci klíčových překážek a rizik,
- schopnosti určit, které z informací mohou být zfalšovány či záměrně vynechány.

Platí tady také „více je lépe“, což znamená, že čím více dokumentů a informací se podaří shromáždit, tím se může objektivnost due diligence zvyšovat.

Due diligence je zejména založena na hloubkovém pohledu do historie podniku, jeho misí, vizí, hodnot, kultury a nehmotných aktiv. Měla by především zabránit možnému budoucímu ztroskotání uvažovaných transakcí. Role due diligence tedy nesmí být v žádném případě podceňována. Špatná nebo nedostatečná due diligence se stává hlavní příčinou špatných rozhodnutí a v konečných důsledcích i nepříznivých finančních výsledků. Nutností, aby byla due diligence úspěšná je vědět (viz schéma č. 2.4):

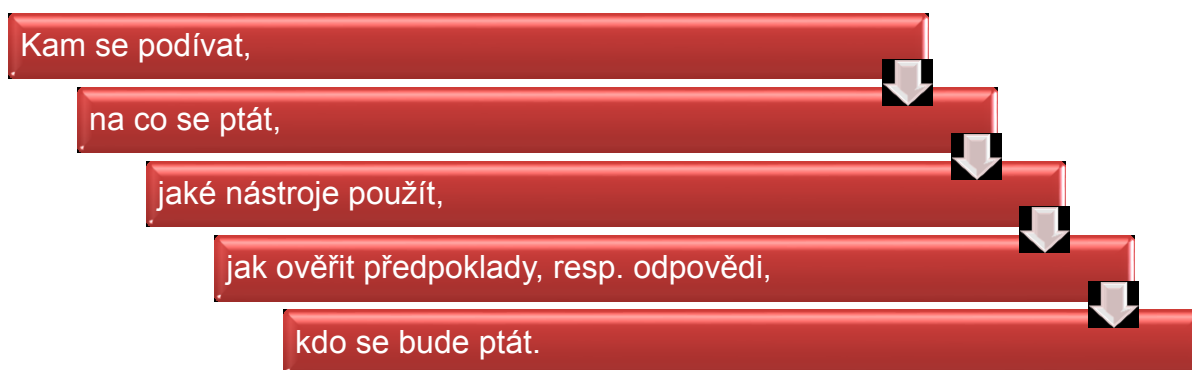


Schéma č. 2.4 Otázky úspěšnosti due diligence⁶

2.3 Due diligence a rizika

Úkolem due diligence je eliminace či minimalizace nejrůznějších rizik, a to od ekonomických nebo politických přes právní či daňové a v neposlední řadě i marketingové. Existuje také mnoho dalších potencionálně rizikových oblastí, které se stávají předmětem due diligence. Mezi nejvýznamnější však patří:

- ztráta vlastnictví,

⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

- riziko vytváření podnikových ztrát, včetně nehmotných aktiv (pověst podniku),
- v případě akvizice riziko nákupu podniku za neúměrně vyšší cenu,
- riziko v rámci podnikových konfliktů se zaměstnanci,
- riziko ztráty duševního vlastnictví,
- riziko vzniku nekalých praktik ze stran konkurence, aj.

Due diligence snižuje riziko nesprávného rozhodnutí. Hlavně v případě potencionálního investora z důvodu, že podstupuje riziko zejména tím, že vstoupí do podniku s chatrným zdravím, nebo za transakci zaplatí cenu, která není odpovídající skutečné hodnotě podniku.

Snížení rizika a zúžení záběru due diligence ovlivňují zejména tyto faktory:

- zaměstnání stabilního a prověřeného personálu,
- audit finančních výkazů,
- historicky konzistentní výnosy,
- málo poboček, divizí nebo joint venture,
- silná pozice na trhu,
- žádné soudní spory,
- žádné nemovitosti či operace s potencionálními problémy z pohledu životního prostředí,
- neexistence nehmotných aktiv,
- neexistence vzájemných závislostí mezi několika klienty či zákazníky,
- neuskutečňují se vnitropodnikové transakce,
- nerealizují se restrukturalizace,
- silná vnitřní kontrola,
- situování organizace ve snadně přístupných lokalitách.

2.4 Dílčí shrnutí

Due diligence je nástroj, který je využíván pro minimalizaci rizika při ekonomických transakcích. Je zároveň i nástrojem, který slouží pro posuzování jejich ekonomické výhodnosti širokého spektra ekonomických transakcí. V další řadě je také nástrojem, díky němuž je umožněna analýza a získání dat a informací. Výsledky due diligence jsou základním kamenem pro manažerské rozhodování.

3 POSTUP PROVEDENÍ DUE DILIGENCE

Text této kapitoly se zaměřuje na postup provedení due diligence a objasnění jednotlivých částí postupu, kterými jsou týmová práce v rámci due diligence, due diligence data room, postup při psaní zprávy due diligence a výstupy due diligence. Druhou částí této kapitoly je srovnání due diligence s jinými přístupy k podniku. Text této kapitoly také slouží jako teoretické východisko pro aplikační část diplomové práce.

3.1 Postup due diligence

Proces due diligence představuje zjišťování informací pro manažerské rozhodování. Jeho trvání se pohybuje od několika týdnů až po jeden rok, a to v závislosti na struktuře předpokládané transakce, kterou může být fúze, akvizice, joint venture, vstup na burzu a jiné. Dále závisí na odvětví podniku, složitosti transakce což zahrnuje například koupi podniku, koupi podílu, koupi aktiv a další, na již existující znalosti investora o cílovém podniku a na předpokládaném finančním objemu transakce a způsobu jejího financování. Důležitý je však i význam transakce pro potenciálního investora. Skutečný rozsah due diligence také ovlivňuje dostupnost informací, možnosti přístupu k auditorovi a daňovému poradci cílového podniku, (ne)omezený přístup k podniku a jeho vedení, funkčnost tzv. data roomu (vysvětlení viz dále) a možnosti klást dodatečné otázky atd.

Samotný proces se může dělit do následujících fází, viz schéma č. 3.1.



Schéma č. 3.1 Proces due diligence⁷

Pre diligence (preliminary due diligence) zahrnuje primární aktivity. Tyto aktivity jsou spojeny s vytvářením pracovních týmů, studiem veřejně přístupných finančních výkazů cílového podniku a uzavření dohody o mlčenlivosti.

⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

Samotná due diligence se zakládá na shromažďování dokumentů a jejich zpřístupnění v tzv. data roomu, analýze těchto dokumentů, posuzování rizik a efektivnosti příslušné transakce a ve stanovení termínů a podmínek určených pro realizaci transakce. Tato fáze směřuje ve zpracování due diligence zprávy a následně i například k podepsání dohody o dané transakci.

Post diligence (transactional due diligence) může být využívána po uzavření příslušných dohod například při fúzích a akvizicích. Orientuje se na integraci podniků a sladování odlišných podnikových kultur.

3.1.1 Týmová práce

Due diligence je založena na týmové práci, a to především z důvodu záběru due diligence samotné, jež je značně široký. Jednotlivé týmy se pak zabývají tedy vybranými otázkami. Například mohou být jednotlivé týmy sestaveny na oblast právní due diligence, provozní due diligence, daňovou due diligence či finanční due diligence atd. Rozdělení jednotlivých členů týmů, tedy z hlediska počtu a struktury závisí na velikosti dané transakce, zemi, ve které due diligence probíhá, na existujících zdrojích a také na časovém hledisku. Za jisté minimum týmů lze považovat dva. Jeden zaměřující se na finanční a komerční oblast a druhý orientující se na právní podmínky podniku. Do čela celé due diligence musí být určena jediná osoba, která celý tento proces koordinuje. Taktéž na straně podniku by měla být zvolena odpovědná osoba, která podnik zastupuje, odpovídá na otázky a slouží jako koordinátor, pro případ, kdy tým due diligence se rozhodne hovořit s lidmi, kteří jsou s prověřovaným podnikem, jakkoliv spojeni.

Požadavky na jednotlivé členy týmu due diligence se budou odlišovat podle zaměření se na určitou due diligence. Určitým základem jsou však znalosti a praxe v oblasti podnikové ekonomiky či podnikových financí, účetnictví, práva, v případě, že má podnik i mezinárodní aktivity, tak i mezinárodního marketingu, zahraničního obchodu a regulačních opatření souvisejících s předmětem podnikání. U jednotlivých oblastí, které patří do zájmu due diligence, je třeba definovat požadavky na kvalifikaci členů týmu podrobněji.

3.1.2 Due diligence data room

Podnik, který je podle potenciálních investorů předmětem jejich zájmu, předává stranám, které jsou zainteresovány finanční, právní a podnikatelské

dokumenty, které ukazují na historii a budoucnost podniku. Tyto dokumenty mají však omezený přístup, který je možný pouze na základě předem podepsané NON-Disclosure Agreement (NDA⁸) a vztahuje se jen na předem zvolené osoby.

Data room neboli informační místnost je pojmenování pro způsob předávání informací. Může se vyskytovat v podobě fyzické nebo virtuální. Ve fyzické podobě jde o místnost, v níž jsou potřebné informace v papírové podobě možné k použití. Virtuální podoba data room je propojena s využíváním IT, což znamená, že veškeré informace jsou uloženy na serveru a má k nim tým due diligence přístup. Pro tento přístup jsou určena poměrně přísná pravidla, kterými jsou například zákaz pořizování kopií předložených dokumentů či omezení vstupu na server pouze na určitou dobu. Tato doba bývá zpravidla velmi krátká, což tedy pro tým due diligence představuje vysokou odbornou připravenost, aby byl schopný v daném čase získat maximum informací. Dalším pravidlem může být i oprávnění pro předem zvolené osoby, které budou mít vstup do data roomu aj.

Z důvodu zabránění nežádoucím návštěvám potenciálních investorů v kancelářích či provozech podniku, nebývá fyzický data room umístěn v objektech podniku. Předcházení tohoto rizika nehrozí tedy u virtuálního data roomu. Vytvoření fyzického data roomu je jak časově, tak i finančně náročné, protože dostupné informace, byť jen na krátkou dobu, významně ovlivňují další rozhodování a postup prací potenciálního investora. Data room by měl podávat informace o životaschopnosti a ziskovosti podniku, která by měla sloužit pro přesvědčení potenciálního investora. Dále by měla danému investorovi poskytnout všechny základní data a dokumenty, prezentovat data s důvěrou investora, že částka, kterou poskytne, bude zhodnocena. Data room by měl investorovi zároveň poskytnout hrubou kostru podniku před konečným oceněním. Pomocí data roomu se tedy podnik snaží o získání pozornosti investora prezentací nejlepších vlastností podniku. Pokud je tedy data room správně připraven, může navýšit finální hodnotu podniku až o několik procent.

⁸ NDA (NON-Disclosure Agreement) je v překladu Dohoda o mlčenlivosti nebo Dohoda o důvěrnosti. Tato zkratka se obvykle používá v praxi. Uzavírání NDA se provádí mezi dvěma stranami, které si vzájemně zpřístupňují informace či data za určitým účelem a zároveň chtějí zamezit jejich použití druhou stranou, která je mimo dohodnutý účel spolupráce a také předání zjištěných věcí třetí straně. NDA slouží tedy k ochraně obchodních tajemství a jiných důvěrných informací, které jednotlivé strany získávají na základě jednání.

Náročnost fyzického data roomu se odvíjí od pořízení všech kopií dokumentů, které mají být zpřístupněny. Tyto dokumenty tedy musejí být v první řadě vyhledány a okopírovány. Zpřístupňují se v tištěné podobě. Pokud jde o virtuální data room, tisk se neprovádí. Jak již bylo zmíněno výše, fyzický data room bývá umisťován v prostorách mimo vlastní podnik z důvodu nežádoucích návštěv. Někdy to ovšem může být z důvodu zvýšení důvěryhodnosti podniku v právních či advokátních kancelářích. Je to ovšem pro podnik nákladem, protože za tyto prostory musí platit nájem. U virtuálního data roomu jsou data umístěna na bezpečném internetovém serveru. Výhodou je tedy nepřetržitá možnost provozu (7dní v týdnu po dobu 24 hodin denně). Kromě toho můžou do tohoto data roomu vstupovat v budoucnu dodateční potenciální investoři, kdežto fyzický data room bývá dostupný pouze v několika dnech s přesně předem stanovenou dobou vstupu.

Pro doplnění dalších informací a lepší přehlednost jsou rozdíly a výhody či nevýhody fyzického a virtuálního data roomu zobrazeny v tabulce č. 3.1.

Oblast	Fyzický data room	Virtuální data room
Forma dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> Papírové nosiče v pořadnících Případně elektronické kopie dostupné pouze místně 	<ul style="list-style-type: none"> Elektronické kopie dokumentů zahrnujících i audio a video dokumenty
Bezpečnost dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> Propojená s osobami, které mají data room na starost 	<ul style="list-style-type: none"> Bezpečnější z důvodu přístupových hesel a dalšímu internetovému zabezpečení
Čas potřebný na zřízení	<ul style="list-style-type: none"> Poměrně dlouho 	<ul style="list-style-type: none"> Možnost vytvoření v průběhu několik málo dnů, závisující na požadavcích zájemců
Náklady	<ul style="list-style-type: none"> Vysoké z důvodu nutnosti platit obsluhu data roomu a nákladů na dopravu vynaložené potenciálními zájemci 	<ul style="list-style-type: none"> Nízké z důvodu přístupnosti dokumentů v jakékoliv lokalitě s bezpečným dostupným internetem
Další výhody a nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> Možnost přítomnosti pouze jednoho zájemce Obtížnost při vyhledávání dokumentů 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty může procházet více zájemců současně
Přístup	<ul style="list-style-type: none"> V přesně vymezeném čase 	<ul style="list-style-type: none"> Kdykoliv
Snadnost zamezení přístupu k dokumentům	<ul style="list-style-type: none"> V závislosti na pravidlech data roomu 	<ul style="list-style-type: none"> Možnost omezení přístupu
Snadnost kontroly, kdo a kolikrát se s příslušným dokumentem seznámil	<ul style="list-style-type: none"> Těžko zjistitelné 	<ul style="list-style-type: none"> Přehled lze snadno vytvořit
Možnost upozornění na nové informace	<ul style="list-style-type: none"> Jednotlivé informování zájemců 	<ul style="list-style-type: none"> Snadno zjistitelné zájemci samotnými
Možnost pořízení kopií dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> Možnost v závislosti na pravidlech data roomu 	<ul style="list-style-type: none"> Nemožné
Přímá komunikace zájemce a představitele cílového podniku	<ul style="list-style-type: none"> Možná 	<ul style="list-style-type: none"> Nemožná

Tabulka č. 3.1: Rozdíly a výhody či nevýhody fyzického a virtuálního data roomu⁹

⁹ Zdroj: Vlastní zpracování podle Dvořáček, Boukal, Klečka, Mikan (2014), s. 27 a 28.

Po ukončení práce v rámci data roomu má investor na starosti zhodnotit, zda informace, které získal, odpovídají skutečnosti. Dále se také musí zaměřit na potenciální problémy, které z prověrky vyplynuly. Po dokončení získávání informací z data roomu se obvykle provádí fyzická kontrola podniku a rozhovory s managementem a zaměstnanci podniku.

Úspěch práce je odrazem:

- složení týmu, tedy jeho velikosti a kvalifikace provádějícího due diligence,
- naplánování a vlastního postupu due diligence,
- komunikace založené mezi týmem a managementem,
- času, který je určen klíčovým okruhům due diligence,
- analýzy významu získaných informací, která však není analýzou jejich přesného zaúčtování či vykazování.

Potenciální investor od data roomu očekává zejména získání informací, které dovolí naplnění zvoleného modelu pro ocenění podniku, zvolení provozních nákladů, které mohou být sníženy či vyloučeny, identifikaci různých trendů vývoje podnikových dat a v neposlední řadě i identifikaci rizik, která mohou nastat a jsou spojena s investorovou transakcí.

3.1.3 Postup při psaní zprávy due diligence

Celá zpráva due diligence musí vycházet pouze ze zjištěných fakt. Postup vyhotovení zprávy due diligence zahrnuje kroky zobrazené ve schématu č. 3.2:

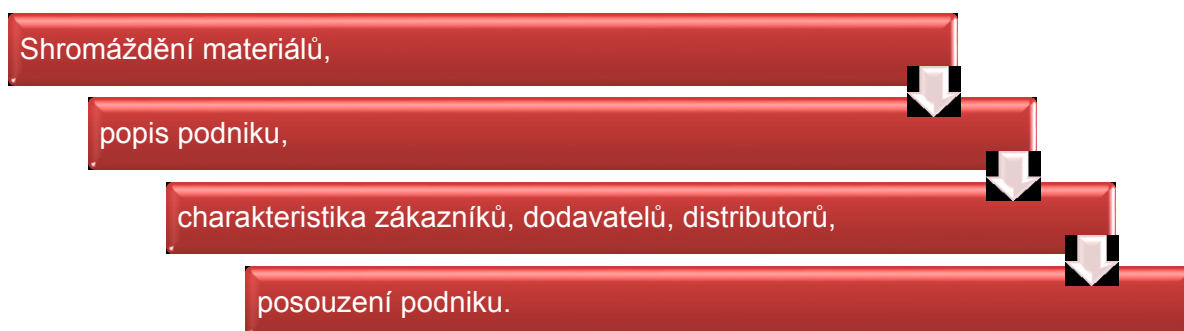


Schéma č. 3.2 Postup vyhotovení zprávy due diligence¹⁰

¹⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve všech shromážděných podkladech, které souvisejí se zaměřením due diligence, jsou obsaženy smlouvy, finanční výkazy, výroční zprávy, auditorské zprávy, daňová přiznání, případně rozhovory s příslušnými pracovníky podniku. U materiálů, které jsou v písemné formě a zasahují do časového horizontu uplynulých 3-5 let a jedná se o podstatný dokument, který má na podnik významný vliv a je již staršího data se využije také. Příkladem těchto dokumentů jsou například dlouhodobé kontrakty. Další nutností je mít k dispozici stávající právní normy, které s posuzováním okruhem due diligence souvisí. Jedná se například o zákon o účetnictví, zákon o cenných papírech atd.

Samotná zpráva due diligence začíná popisem profilu daného podniku, jeho podnikatelského modelu, zákaznické základny, charakteristikou výnosů i managementu. Rovněž se také charakterizuje i odvětví, ve kterém podnik působí, konkurence v tomto odvětví a provádí se srovnání podnikových slabých stránek a ohrožení.

Zákazníci podniku jsou vedeni v seznamech zákazníků, kde je také zobrazen jejich vliv na výnosy podniku v minulosti a přítomnosti, přesněji řečeno i možné vztahy s těmito zákazníky v budoucnosti. Podobná charakteristika se provádí i pro dodavatele, distributory, pobočky a strategické partnery.

Podnik se posuzuje pomocí podnikových smluv s ohledem na jejich kvalitu, délku a dobu trvání, s možností jejich obnovení. Využívá se také zpráva auditora, která nám podává informace o stavu podnikových financí a posuzuje se způsobilost podniku zajistit si růst i v budoucím období.

3.1.4 Výstupy due diligence

Výstupy due diligence jsou ovlivněny skutečnostmi, které jsou znázorněny ve schématu č. 3.3.

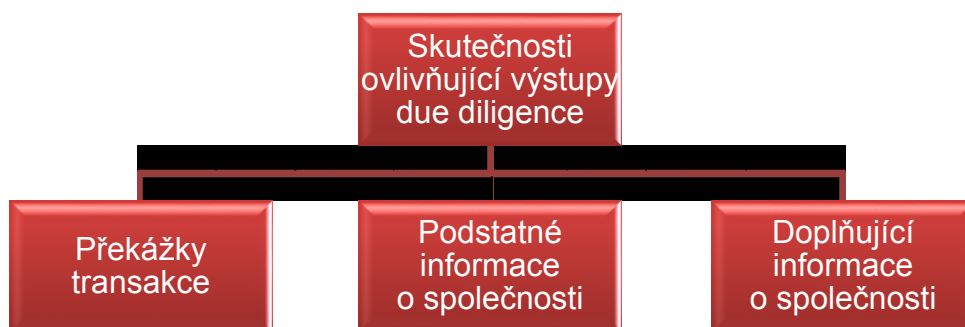


Schéma č. 3.3 Skutečnosti ovlivňující výstupy prováděné due diligence¹¹

Překážky transakce jsou soupisem poznatků, na jejichž základě není transakce s podnikem doporučena, případně působí jako nerealizovatelná ve formě, v níž byla předložena zpracovateli due diligence. Mezi často se vyskytující rizika, která jsou v tomto případě zmiňována, patří například:

- možnost ztráty nejdůležitějšího případně nejdůležitějších odběratelů či klientů,
- nevypověditelnost dlouhodobých smluv a klauzule ve smlouvách, dle kterých není umožněno v případě potřeby vypovědět nevyhovující smlouvy s partnery,
- klíčové osoby podniku nemohou být převzaty společně s podnikem, případně podnik opouští z důvodu transakce (nositelé know-how),
- záruky ohrožující existenci podniku,
- know-how podniku není dle představ potencionálního kupce,
- nevhodné majetkové vybavení podniku,
- chybějící kvalitní management,
- příliš vysoké náklady, které jsou spojeny s transakcí,
- riziko převzetí příliš mnoho pracovníků z důvodu stávajících pracovních smluv.

Z informací výše uvedených vyplývá, že tato část due diligence by měla být zpracována v počáteční fázi transakce, kdy je stále ještě možnost s minimálními náklady odstoupit od zamýšlené transakce. Pokud je tedy pro kupujícího transakce i přes tato rizika zajímavá, lze sjednat podrobnější podmínky k ochraně proti těmto rizikům případně pozměnění cíle transakce či její průběh. Je možnost také sjednat odpovídající slevu z ceny transakce.

¹¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

Podstatné informace o společnosti zahrnují poznatky, které ovlivňují skutečnou hodnotu podniku a tvoří tedy jádro due diligence. Měly by být tedy zodpovězeny následující otázky, které jsou uvedeny ve schématu č. 3.4.

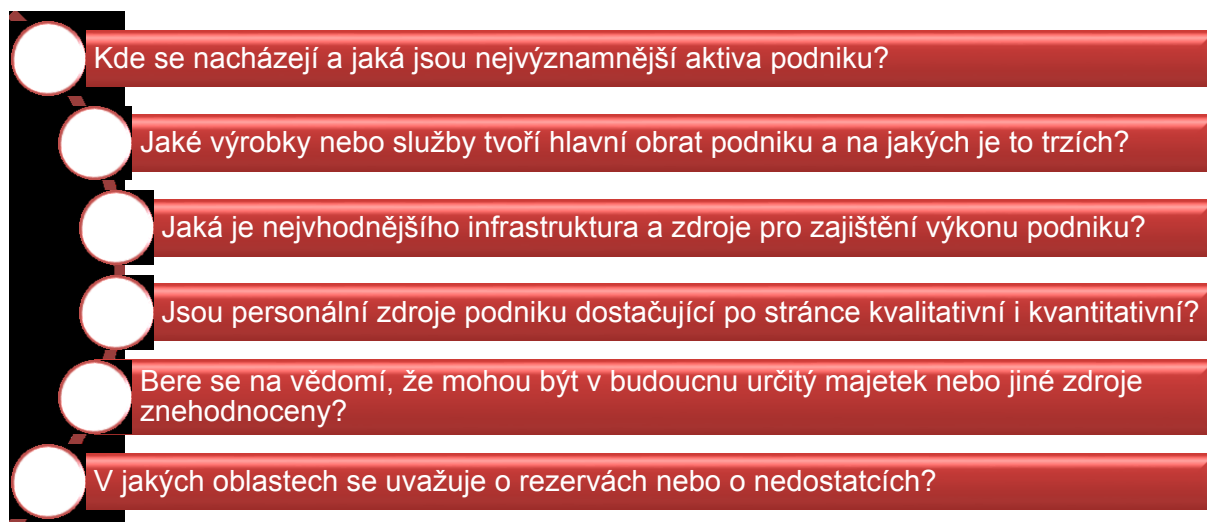


Schéma č. 3.4 Otázky pro zjištění podstatných informací o společnosti¹²

V této fázi se zpracovávají jednotlivé části due diligence, kterými nejčastěji jsou finanční, daňové, právní a technické due diligence.

Doplňující informace o společnosti zahrnují oblast se zaměřením se na poskytování informací, které také přispívají k ohodnocení transakce, ale nejsou středem zájmu due diligence. Těmito informacemi mohou být informace o aktuálních podmínkách na trhu, počtu loajálních zaměstnanců, kupních cenách při odprodeji, bonusech při případném odchodu manažerů aj.

Při vytváření vlastní due diligence je vhodné použití grafického znázornění pro posouzení vývoje jednotlivých výše zmíněných skutečností. Tato grafická znázornění totiž mnohokrát lépe odhalí existující odchylky.

3.2 Odlišnosti due diligence od jiných přístupů k podniku a jeho činností

Mnohdy jak v podnikohospodářské praxi, tak v odborné literatuře se nacházejí názory, které tvrdí, že due diligence je pouze jinak pojmenovaná podniková diagnostika, ekonomická analýza či audit. Proto v této podkapitole budou popsány přímo specifické rysy těchto vybraných přístupů k podniku.

¹² Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2.1 Due diligence vs. Podniková diagnostika

Podniková diagnostika se věnuje podniku rozpoznáváním a vyhodnocováním úrovně jeho fungování jako systému, zabývá se také celkovou bonitou podniku, silnými a slabými stránkami podniku a problémy a krizovými skutečnostmi v podniku. V současnosti se podniková diagnostika doplňuje i o terapeutiku, tedy i o léčení podniku. Takhle však due diligence daleko nesahá. Cílem due diligence je zjištění závad v podnikání. Nejde tedy o zjištění kladů podniku, ale zejména o to, co je v podniku špatně. Dalším rozdílem je, že due diligence je nezávislá a objektivní, což v případě podnikové diagnostiky být nemusí, a to z důvodu, že diagnostikování je prováděno zpravidla zaměstnanci daného podniku.

Due diligence zjišťuje zdraví podniku, avšak zabývá se jím hlouběji než podniková diagnostika. Ta totiž využívá specialisty pro jednotlivé oblasti podniku, kterými jsou finanční analytici, auditoři, právníci atd. V rámci due diligence každý tým je tvořen těmito specialisty, kteří připravují detailní zprávu za zvolenou oblast, kdežto povaha těchto výstupů je určena záměrem due diligence.

3.2.2 Due diligence vs. Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je chápána jako sledování určitého ekonomického celku, jeho rozdělení na dílčí složky a jejich detailnější zkoumání a hodnocení z důvodu určení způsobu jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to za účelem zlepšení jeho fungování a navýšení výkonnosti. Tento postup zahrnuje činnosti, mezi které patří například syntéza, specifické matematicko-statistické metody, metody hodnocení a další. Ekonomická analýza se týká podniků malých i velkých, závodu i dalších vnitropodnikových útvarů a zahrnuje všechny důležité jevy a činnosti v těchto jednotkách. Jejím předmětem může být nejen finanční činnost, ale i další činnosti, které často přecházející do technického rozboru. Používá také neekonomické ukazatele. Pokud je ekonomická analýza takto pojata, jsou její důležitou součástí hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu. Předmětem analýzy je buď celý podnik s jeho výsledky a všemi činnostmi, nebo část podniku a jen některé jeho vybrané činnosti nebo procesy.

První okruh analýzy, jež by měl být předmětem zájmu vrcholového managementu je analýza souhrnných výsledků. Druhý okruh zahrnují parciální výsledky, které by měly zajímat příslušné odborné útvary. Tyto rozborů jsou

výběrové, dílčí, tematické, kdežto rozborů prvního okruhu jsou označovány jako komplexní. Dále dle pravidelnosti lze rozborů rozdělit na pravidelné a nepravidelné. Dle doby, které se týkají, je lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Výchozím bodem každého hodnocení rozboru je určení, komu a k jakému účelu hodnocení slouží. Tato hodnocení jsou vyžadována především následujícími subjekty:

- management podniku,
- statutární orgány,
- akcionáři,
- zaměstnanci a odbory,
- finanční úřad,
- orgány statistiky,
- banky,
- investiční společnosti,
- věřitelé aj.

Základní kritéria pro hodnocení a potřebné ukazatele jsou odlišná, a to dle jednotlivých zájmových skupin. Mezi základní typy hodnotících kritérií patří standardy neboli plánované hodnoty, které slouží pro srovnání skutečnosti s normou nebo plánem. Vyjadřují se v různých jednotkách, a to od fyzikálních až po peněžní. Mezi další typ patří časová srovnání ukazatelů rozdílem nebo podílem nebo srovnání konkurenční, které je srovnáním prostorovým. Posledním základním typem hodnocení jsou obecné požadavky na chování a jednání pracovníků.

Ekonomická analýza se liší od due diligence hlavně okruhem uživatelů, kteří výsledky využívají. Další odlišností je hloubka prováděné analýzy a také její zpracovatelé, kterými jsou především management konkrétního podniku.

3.2.3 Due diligence vs. Podnikatelský plán

Due diligence není možné srovnávat ani s podnikatelským plánem. Podnikatelský plán totiž představuje vizitku podniku, která má za cíl získání prostředků pro financování své činnosti. Měl by taky objasňovat odpovědi na otázky, jako jsou, kam se chce firma dostat, kde se podnik na trhu nachází a jak svého cíle podnik dosáhne. Cílem due diligence je zjistit, co se za touto vizitkou skrývá, tedy ujistění se, zda je podnik opravdu takovým, jakým se jeví navenek. V rámci due

diligence se zjišťuje, jestli opravdu existují všechna fakta, která se týkají podniku a zda jsou nezávisle ověřena. Na rozdíl od podnikatelského plánu je due diligence také více strukturovanější.

Podnikatelský plán je tvořen:

- analýzou odvětví,
- popisem podniku a jeho výrobním plánem,
- marketingovým plánem,
- organizačním plánem,
- hodnocením rizik,
- finančním plánem,
- přílohou s podpůrnými dokumenty.

Due diligence tedy posuzuje i podnikatelský plán, přičemž jeho úkolem je zjištění, co je špatně, nikoliv co je dobře. Zatímco podnikatelský plán je výsledkem práce samostatného podnikatele, respektive jeho managementu a popisuje podstatné vnější i vnitřní faktory, due diligence musí být nezávislá a objektivní.

3.2.4 Due diligence vs. Audit

V podnikové praxi je due diligence velmi často ztotožňována s hloubkovým auditem, avšak i tady existují rozdíly. Audit je spojen s řešením problémů. Je nutné rozlišení mezi preventivními opatřeními, kterými se zamezuje působení faktorů, které mohou problém vyvolávat a opatřeními korektivními. Korektivní opatření již u existujícího problému tlumí či zmenšují nepříznivé dopady. Správně definovaný problém je problémem vyřešeným. Auditor se ptá, jak lze vykonat danou operaci lépe.

Audit jde rozdělit na interní a externí. Audit interní a jeho vymezení je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, která se zaměřuje na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit organizaci napomáhá dosáhnout jejích cílů pomocí systematicky metodického přístupu k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.

Kromě auditu interního existuje i externí. Ve srovnání s externím auditem není due diligence dle platné legislativy ověřovací zakázkou, jako je tomu u auditu, který se řídí zákonem o auditorech. Proto due diligence nevyžaduje žádné využití auditorských standardů a není ani vystaveno dohledu ze strany Komory auditorů ČR nebo Rady pro veřejný dohled nad auditem. Další odlišnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 3.2.

	Audit	Due diligence
Cíl	• Ověření správnosti účetních výkazů	• Identifikování rizik a významných skutečností pro rozhodování
Zaměření	• Minulost (účetní výkazy)	• Minulost i budoucnost, především budoucí ziskový potenciál
Rozsah prací	• Vymezen legislativou a auditorskými standardy	• Dle smlouvy (konkrétní transakce)
Přístup k datům	• Neomezený, přímý, na informace je nárok ze zákona	• Omezený, daný podmínkami dohody
Získávání důkazů	• Testy věcné správnosti, testy kontrol	• Manažerské účetnictví, informace poskytnuté vedením, nezahrnuje ověřování dat jako v auditu
Ujištění	• V podobě výroku (zpravidla pozitivní)	• Negativní, zjišťují se nedostatky a rizika
Frekvence provádění	• Pravidelně	• Dle potřeby
Náplň práce	• Ověřování dat	• Analýza poskytnutých informací
Časový horizont	• Jedno účetní období	• Delší časové období
Zpřístupnění výsledků práce	• Veřejné	• Neveřejné
Požadavky na provádějící osoby	• Složení auditorských zkoušek, registrace komorou auditorů	• Nic podobného se nevyžaduje
Pojištění odpovědnosti za škodu	• Povinné	• Nevyžaduje se

Tabulka č. 3.2 Audit vs. Due diligence¹³

¹³ Zdroj: Vlastní zpracování podle Dvořáček, Boukal, Klečka, Mikan (2014), s. 22 a 23.

Z výše uvedeného vyplývá, že do due diligence se může audit zapojovat, ale do oblasti due diligence nebude zasahovat v ucelené podobě.

3.3 Dílčí shrnutí

Due diligence nepředstavuje jednorázovou událost. Je to proces prověřující riziko spojené s podnikatelskými činnostmi, reálnost jednotlivých cílů a pravdivost informací získaných v průběhu vykonávání due diligence. Due diligence je týmovou prací, kdy informace jsou získávány pomocí fyzického či virtuálního data roomu a z rozhovorů zejména s managementem podniku. Výsledná zpráva však nevyzdvihuje, co je v podniku správně, nýbrž co je špatně, a to je i hlavní odlišností od jiných přístupů k podniku.

4 APLIKACE FINANČNÍ A DAŇOVÉ DUE DILIGENCE NA KONKRÉTNÍ FIRMĚ

Tato kapitola se zabývá aplikací due diligence na konkrétní malé firmě a vychází z teoretické části této práce. Prováděná due diligence byla zaměřena na roky 2014 - 2015 a část roku 2016. Tento rozsah je však pro tuto práci velmi široký, proto jsou v této kapitole uváděna zejména zjištění z roku 2015. Tato zjištění jsou obsahově velmi blízká těm z roku 2014 a části roku 2016. Na těchto zjištěních je demonstrován charakter a finanční význam zjištěných nedostatků prováděnou due diligence za celé sledované období.

4.1 Základní informace a zjištění o společnostech

Vybraná společnost z důvodu mlčenlivosti bude pro tuto diplomovou práci označována, jako FIRMA XY s.r.o. Jde tedy o společnost s ručením omezeným, která sídlí v hlavním městě Praze. Akvizici této společností má záměr provést dále označovaná FIRMA AB a.s., která je akciovou společností se sídlem v Olomouci.

Zadavatelem provedení due diligence s vymezeným rozsahem prověřovaných činností je FIRMA AB a.s. Tuto zakázku zadala společnosti RPIC-EKONOMSERVIS Přerov s.r.o., kdy důvodem bylo snížení rizika spojených s touto akvizicí. Společnost RPIC-EKONOMSERVIS Přerov s.r.o. je společností s ručením omezeným a se sídlem v Přerově. Zabývá ekonomickým poradenstvím, daňovým poradenstvím, zpracováním dotačních projektů a je také účetní kancelář. FIRMA AB a.s. je klientem společnosti RPIC-EKONOMSERVIS Přerov s.r.o. a z tohoto důvodu není dále nutné zjišťování informací o FIRMĚ AB a.s., což bývá klasickým postupem. Tyto informace o společnostech bývají vyhledávány pomocí médií, kterými jsou nejčastěji tisk a internetu, respektive webových stránek s různými veřejnými informacemi, kterými jsou například seznamy dlužníků či rejstříky. Mezi tyto rejstříky patří například obchodní rejstřík nebo insolvenční rejstřík. RPIC-EKONOMSERVIS Přerov s.r.o. provedla pouze finanční a daňovou due diligence, a to v rozsahu dle uzavřené smlouvy.

Se zadavatelem bylo vydefinováno konkrétní zadání due diligence. Kromě finanční a daňové due diligence byla zpracována právní společností také právní due diligence. Zpracování právní due diligence je spjata úzce s finanční a daňovou due

diligence. Z tohoto důvodu byla zpracovaná právní due diligence poskytnuta pro tyto účely.

Objektem due diligence je FIRMA XY s.r.o. dle informací zadavatele zejména z důvodu zájmu o rozšíření klientského portfolia v Čechách. O této společnosti bylo již nutné informace najít. K hledání byly využity veřejné zdroje, tisk a také informace od zadavatele. Veřejné informace byly zjištěny ze zdrojů, viz schéma č. 4.1.

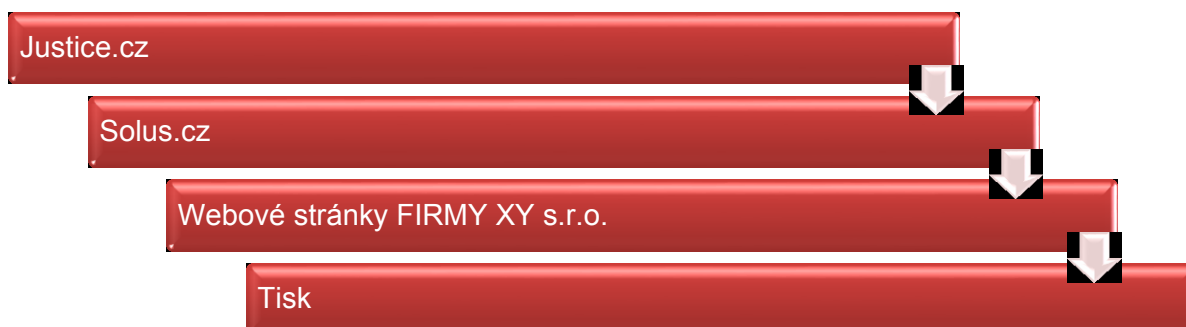


Schéma č. 4.1 Veřejné zdroje¹⁴

Na webových stránkách justice.cz šlo o vyhledání FIRMY XY s.r.o. ve veřejném rejstříku i v insolvenčním rejstříku. V rámci veřejného rejstříku šlo o zjištění ze sbírky listin, zda byly všechny účetní závěrky a notářské zápisy z předešlých let zveřejněny. Bylo zjištěno, že FIRMA XY s.r.o. od roku 2012 účetní závěrky nezveřejnila a od roku 2013 nebyly zveřejněny ani žádné notářské zápisy. Z tohoto důvodu musely být všechny nezveřejněné účetní závěrky pro potřeby due diligence od FIRMY XY s.r.o. vyžádány. Z výpisu platného, který je také součástí veřejného rejstříku bylo zjištěno, že nejsou ověřeny žádné zápisy s významem pro due diligence. Výjimkou bylo, že společníkem je ze 70 % akciová společnost se sídlem v Bratislavě, která je také mateřskou společností a že zbylých 30 % vlastní jednatel společnosti FIRMA XY s.r.o. Dále bylo zjištěno, že jednatel je shodný se statutárním zástupcem mateřské společnosti v Bratislavě. V rámci vyhledávání v insolvenčním rejstříku nebyly zjištěny žádné skutečnosti, že by FIRMA XY s.r.o. byla v tomto rejstříku vedena.

Další vyhledávání bylo provedeno pomocí webových stránek Solus.cz, které obsahují seznam dlužníků. Zaslání výpisu se provádí pomocí pošty, mobilní aplikace SOLUS případně SMS zprávy. Tyto služby jsou zpoplatněny. Prověření a zaslání

¹⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

výsledků FIRMY XY s.r.o. bylo provedeno pomocí pošty a nebyly zjištěny žádné skutečnosti.

V rámci webových stránek společnosti FIRMA XY s.r.o., byl zjištěn předmět podnikání, nabídka služeb, ceník, poskytované kurzy, reference a také kariéra a kontakty. Nic z těchto informací však nemělo význam pro provedení due diligence.

Posledním druhem ověřování bylo zjišťování, zda se nějaké negativní skutečnosti objevily v běžném tisku a na internetu. S výjimkou nabídek dodávek segmentu společnosti nebyly žádné informace nalezeny.

4.2 Finanční a daňová due diligence FIRMY XY s.r.o.

Aplikace finanční a daňové due diligence je rozdělena do několika částí, kterými jsou definice požadavků na due diligence, popis činnosti a využití informačních systémů ve firmě, pravidla účetnictví a reportingu firmy, plán vývoje firmy, odbyt, cenová politika a struktura pohledávek, nákup a struktura závazků, personální a mzdová situace společnosti, rozbor dlouhodobého majetku a zásob společnosti, finanční zdroje a cash flow firmy, významné smlouvy a jejich rizika, rozbor výnosů a nákladů, finanční situace firmy a daňová due diligence firmy.

4.2.1 Definice požadavků na objekt due diligence

Zadavatelem tedy FIRMOU AB a.s. byly poskytnuty informace o společnosti FIRMA XY s.r.o. Dále zadavatel poskytl informace o skutečném obsahu činnosti a důvodu zájmu a zaměření due diligence. Následně bylo se zadavatelem nutno vydefinovat předmět finanční a daňové due diligence.

Po dohodě následovalo uzavření smlouvy s přesně vydefinovaným rozsahem činnosti due diligence. V této práci není zahrnuta celá smlouva z důvodu obchodního tajemství. V příloze č.1 je uveden výňatek z přílohy této smlouvy upravující rozsah prováděné due diligence. Ve smlouvě byla zahrnuta identifikace objektu due diligence. Tato identifikace obsahovala název, identifikační číslo a sídlo společnosti. Dále práva a povinnosti zpracovatele a zadavatele due diligence a odměna. Avšak tyto další body nebyly předmětem této práce, tudíž se jimi nezabývá. Důležitou součástí byl také závazek mlčenlivosti a následně také body, viz schéma č. 4.2.

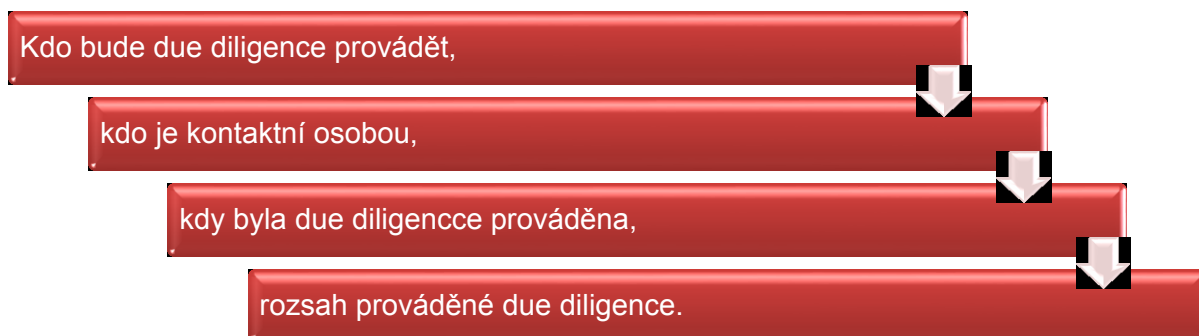


Schéma č. 4.2 Jednotlivé body smlouvy¹⁵

Tým této zakázky, který due diligence prováděl, byl tvořen Ing. Františkem Schröpferem, MBA vedoucím zakázky, daňovým poradcem a jednatelem společnosti RPIC-EKONOMSERVIS Přerov, s.r.o. Dále auditorem a daňovým poradcem Ing. Janou Schröpferovou, účetní konzultantkou Ing. Irenou Zetochovou a asistentem Bc. Janou Rozsypálkovou.

Kontaktní osoby, respektive zodpovědné osoby na straně zadavatele a na straně objektu due diligence byly ve smlouvě definovány. Vzhledem k mlčenlivosti nebudou v této práci konkrétně uváděny.

Termín zahájení prací a termín předání závěrečné zprávy případně harmonogram jednotlivých dílčích kroků due diligence, byl stanoven na jeden měsíc od data uzavření smlouvy, případně 14 dní po dodání posledních podkladů. Dále bylo nutné sjednání období, na které byla due diligence zaměřena. Tímto obdobím byly roky 2014 – 2015 a část roku 2016.

Rozsah prováděné due diligence bylo třeba přesně specifikovat, aby nedošlo k nedorozumění mezi zadavatelem a zpracovatelem due diligence a aby měl zadavatel přesnou představu o rozsahu prováděné due diligence. Jednání o uzavření smlouvy probíhala cca 2 měsíce, což je déle než due diligence samotná. To svědčí o náročnosti přípravy a promyšlení cíle a postupů due diligence.

Věcné zaměření due diligence bylo specifikováno následovně:

- Správnost vedení účetnictví za 2014 – 2015,
- reakce na výstupy právní due diligence,
- analýza v oblasti podnikatelské činnosti,

¹⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

- analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- oblast výnosů a nákladů,
- finanční cash flow,
- oblast personální a mzdová,
- oblasti investic, hmotného a nehmotného majetku,
- oblasti daňová,
- oblasti pojištění.

Jelikož byl ve smlouvě sjednán odpovědný pracovník FIRMY XY s.r.o., který je současně statutárním zástupcem společnosti, byly požadavky předávány přímo jemu a informován byl plně zástupce zadavatele určený smlouvou.

Požadavky na doložení dokumentů a dat byly předány ve struktuře, viz výše věcné zaměření due diligence, a to za období 2014 - 2015 a část roku 2016. Tj. šlo zejména o dodání platně uzavřených smluv, fyzických a dokladových inventarizací, chronologických účetních deníků za vyjmenovaná období a předvah v elektronické formě. Všechny dokumenty byly dodány zpracovateli due diligence buď na první výzvu v počátku provádění due diligence nebo po osobní schůzce a vysvětlení obsahu daného požadavku zpracovatelem due diligence v prvních dvou týdnech realizace zakázky. Všechny dodané informace a data byly zpracovány a promítny se do dalších postupů due diligence.

Vyžádaná data byla z části pořízena a z části načtena do analytického softwaru zpracovatele a analyzována podle zadaných kritérií. Výstupem z této analýzy byla databáze účetních případů, které byly svým charakterem rizikové a objemově významně odchýlené od průměru. Jednateli FIRMY XY s.r.o. byl zaslán přehled těchto operací s požadavkem připravit k těmto účetním operacím podklady, smlouvy, dodací listy a jiné materiály, s účetními operacemi souvisejícími. Tyto podklady byly předmětem zkoumání týmem zpracovatele v data roomu.

Proběhla také elektronická komunikace s jednatelem FIRMY XY s.r.o. o dostupnosti dalších potřebných dokumentů a dat pro zpracování due diligence. Byly dohodnuty termíny účasti v data roomu, které zařídil jednatel FIRMY XY s.r.o. Data room se nalézal v prostorách provozovny v Olomouci. V rámci data roomu nebylo možné vytvářet kopie, ale bylo možno pořizovat výpisy. Následně tedy byly

zajištěny dokumenty v listinné podobě na tři předem dohodnuté termíny. Nad rámec těchto dokumentů dodal jednatel FIRMY XY s.r.o. a dodavatel účetních služeb i některá data v elektronické podobě, která byla využita pro analýzu dat.

Byla provedena i fyzická kontrola majetku, ale vzhledem k činnostem šlo jen o kancelářské prostory. V rámci pobočky v Olomouci byly vybaveny starším nábytkem a výpočetní kancelářskou technikou. Kanceláře v hlavním městě Praze nebyly v rámci due diligence navštíveny.

Ing. František Schröpfer, MBA vedoucí týmu due diligence, vedl rozhovory s vedením zejména o smluvních ujednáních, manažerském přístupu a plánech společnosti.

4.2.2 Popis činnosti, využití informačních systémů ve firmě

a) Popis činnosti

FIRMA XY s.r.o. je poradenská společnost zaměřená na poradenství v oblasti ekonomie, managementu a projektového řízení. Konkurence v odvětví je vysoká. Existuje mnoho poradenských firem v daném oboru, a to od velkých mezinárodních až po drobné regionální. Jednou z těchto drobných je právě FIRMA XY s.r.o. Její zajímavou stránkou jsou pro zadavatele due diligence kontakty na české podniky – klienty a dále municipality. Poradenství v tomto oboru je závislé na ekonomické situaci klientů a jejich ochotě dané poradenské služby nakupovat, což aktuálně často souvisí významně s možností dotovat tyto služby z prostředků EU. Aktuálně není mnoho výzev na dané poradenské služby otevřeno. To zejména je důvodem, dle managementu FIRMA XY s.r.o., nepříznivé ekonomické situace společnosti. Dále jsou významným faktorem v tomto oboru reference, dřívější zkušenost s daným typem služeb nebo konkrétním dodavatelem.

Propojenou osobou v této společnosti byl majoritní vlastník mateřské společnosti.

a.1) Seznam provozoven a k nim činnosti a počty pracovníků

Hlavní provozovna společnosti byla v Olomouci. Byly v ní realizovány všechny činnosti společnosti a pracovalo v ní 10 pracovníků z toho jedna administrativní pracovnice a dvě pracovnice na mateřské dovolené.

Pobočná provozovna byla v sídle firmy v hlavním městě Praze. Byly v ní realizovány především schůzky se zástupci klientů projektů realizovaných v okolí Prahy, z těchto zakázek pak šlo zejména o dotační a dotované poradenské projekty v Čechách. V tomto sídle pracoval pouze jeden pracovník.

a.2) Plánované významné změny v podnikání

Jednatel FIRMY XY s.r.o. předpokládal intenzivnější zaměření firmy na municipality, a především jejich příspěvkové organizace se zaměřením na jejich kontrolní systémy ve vazbě na Zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který měl být novelizován od roku 2016. Touto novelou měly být municipalitám uloženy v této oblasti nové povinnosti. Novela zákona zatím neproběhla, a proto nebyl tento okruh zakázek zatím kontrahován. Z hlediska pohledu jednatele společnosti se jedná o nevyužitý potenciál růstu.

b) Informační systémy

Informační systémy, které jsou FIRMOU XY s.r.o. využívány, slouží především pro vedení účetnictví, práce a mzdy (PaM), sklady a management vztahů s odběrateli (CRM).

Ve společnosti byl dále využíván vlastní systém sledování a kalkulování zakázek zpracovaný v EXCELU, který nebyl nepochybně s CRM ani s účetním systémem. Byl vyhodnocován manuálně a řešil především kalkulace nesystémově a nesystematicky vedené, v podstatě byl využíván ad hoc.

Jako účetní systém byl využíván program POHODA. S ohledem na úroveň zvládnutí tohoto systému nebyly využity všechny jeho funkcionality.

Společnosti by k lepšímu řízení pomohlo sledování zakázek v účetnictví.

4.2.3 Pravidla účetnictví a reportingu firmy

Účetnictví bylo vedeno externí firmou a probíhala pravidelná měsíční fakturace. Měsíčně se také předávaly výstupy ve formách podkladu pro DPH a soupisu nákladů a výnosů za období pro vedení FIRMY XY s.r.o. Tyto výstupy však byly nedostatečné, a to zejména ve vazbě na sledování saldokont dodavatelů a odběratelů.

Společnost neměla zpracovány žádné vnitropodnikové předpisy (směrnice) zejména pro účtování majetku a zásob, odhadů, časových rozlišení, kalkulace cen zásob vlastní výroby, tvorby a čerpání rezerv, ... v oblasti účetnictví. Ve svých účetních postupech postupovala pouze podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky 500/2002 Sb. Tyto postupy však nebyly ze strany společnosti dodržovány.

Roční účetní závěrka za rok 2015 je zobrazena v příloze č. 2. Současně je přiloženo srovnání údajů z výkazů v časové řadě 2013 až 31. 3. 2016, včetně propočtu procentních změn mezi jednotlivými obdobími.

Výkazy Cash Flow a Výkaz o změnách vlastního kapitálu za rok 2015 nebyly sestavovány. Povinnost jejich sestavení společnost v daném období neměla. Totéž platilo i v případě výroční zprávy. Bohužel nebyly zpracovány ani zveřejněny zprávy o vztazích za roky 2014 a 2015, jejíž sestavení je však pro společnost povinné. Společnost nepodléhala zákonnému auditu ani se dobrovolně v daném období auditu nepodrobila.

Inventarizace účtů třídy 0 až 4 byla formálně, avšak nedůsledně, prováděna k datu roční účetní závěrky. Obsah předložených inventarizačních zápisů nebyl plně v souladu s předloženými obrátovými předvahami. Zůstatky jednotlivých účtů byly často dokládány obraty na tomto účtu, nikoliv položkovým soupisem zůstatků. Zejména u pohledávek a závazků byla významná nejistota o skutečných zůstatcích pohledávek a závazků, viz dílčí kapitoly této kapitoly dále.

Společnost k manažerskému řízení nepoužívala samostatné výkazy a přehledy, s výjimkou řízení cash flow, jako důsledku špatné finanční situace firmy.

Společnost nepoužívá žádné zvláštní a neobvyklé účetní postupy, jednalo se o standardní obchodní společnost.

4.2.4 Plán vývoje firmy

FIRMA XY s.r.o. neměla sestavený plán vývoje ani odpisový plán. Plánovala pouze propočtem aktuálního stavu a pomocí managementem odhadovaného procenta vzestupu tržeb. Tento přístup k plánování budoucnosti FIRMY XY s.r.o. byl nedostatečný.

Podnikatelský plán roku 2016 měla FIRMA XY s.r.o. zpracován pouze v grafické formě, která byla prezentována i zadavateli due diligence. Nebyla opřena o reálné smlouvy nebo sjednané zakázky, pouze vycházela z odhadů jednatele společnosti. Po konzultaci s jednatelem společnosti FIRMY XY s.r.o. byly popsány a kvantifikovány očekávané objemy zakázek. Z důvodu závazku mlčenlivosti není uveden na tomto místě jejich konkrétní rozpis.

S ohledem na současnou ekonomickou situaci (viz další část due diligence) nebyl zpracován plán nákladů firmy, ale plán cash-flow firmy, jako nezbytný předpoklad pro udržení fungování firmy do realizace alespoň některých shora popsaných podnikatelských aktivit.

Dále byl proveden vlastní orientační propočet očekávaných nákladů a výnosů firmy pro rok 2016, který byl odhadnut dle rozhovoru s jednatelem FIRMY XY s.r.o. Výstupem bylo, že v optimistickém případě bude činit hospodářský výsledek roku 2016 kolem 0, avšak s největší pravděpodobností bude ve ztrátě cca 0,5 – 1 mil. Kč.

4.2.5 Odbyt, cenová politika a struktura pohledávek

a) Odbyt

Získávání zakázek a nových zákazníků zajišťoval svou činností zejména jednatel společnosti, dále další pracovníci společnosti i jiní odborníci v průběhu školení, které byly organizovány společností FIRMA XY s.r.o. Na webových stránkách společnosti byly uvedeny nabídky pro potenciální zákazníky i široké spektrum referencí z realizovaných zakázek. Na marketing či reklamu nebyly plánovány výdaje. Realizace aktivit v této oblasti byla spíše intuitivní než systematická.

b) Cenová politika

Na každou zakázku byla zpracovávána individuální kalkulace ve vlastním kalkulačním systému FIRMY XY s.r.o. Tento kalkulační systém byl však nenávazný na ekonomický systém firmy. V kalkulaci byl vyčíslen počet člověkodnů potřebných pro realizaci zakázky, a to dle úrovně zapojených pozic jednotlivých pracovníků.

Každá pracovní pozice měla nastavenou cenu své denní práce, ve které byly kromě osobních nákladů (přepočtených na „prodejní kapacitu pozice“ ve výši

30 – 70 % fondu pracovní doby) zahrnuty i provozní náklady firmy jako například 30 % osobních nákladů (tato sazba byla použita dlouhodobě). Provozní náklady firmy nebyly aktualizovány podle skutečností uplynulých let nebo podle plánu běžného roku, pokud docházelo k zásadním změnám provozních nákladů. Při prověřování kalkulačního systému byla zjištěna metodická výpočtová chyba, ze které vyplynulo, že do kalkulace nebyly zahrnuty všechny náklady vynaložené na realizaci zakázky. Zakázky byly touto chybou cenově podhodnoceny.

Vypočtená cena zakázky byla následně porovnána s cenami na trhu a nabídnuta potencionálnímu zákazníkovi k odsouhlasení. Pokud nebyla akceptována, byla s potencionálním zákazníkem projednána možná sleva z nabízené ceny, a to až do doby, než byla smlouva sjednána, nebo bylo jasné, že smlouva nebude uzavřena.

c) Pohledávky

Struktura pohledávek FIRMY XY s.r.o. je rozepsána níže, viz následující body.

c.1) Seznam pohledávek, důvod jejich vzniku, datum splatnosti, seznam zůstatků důležitých odběratelů a vazba na uzavřené smlouvy

Seznam pohledávek v netto hodnotách je zobrazen v tabulce č. 4.1 v tisících Kč.

AKTIVA netto	2015
Dlouhodobé pohledávky	127
Jiné pohledávky	127
Krátkodobé pohledávky	794
Pohledávky z obchodních vztahů	627
Stát - daňové pohledávky	85
Krátkodobé poskytnuté zálohy	82

Tabulka č. 4.1 Pohledávky v netto hodnotě za rok 2015¹⁶

Byla doložena inventarizace pohledávek z obchodního styku neuhrazených, ostatních neuhrazených a aktuálních po jednotlivých položkách. Byly zde uvedeny doby do nebo po splatnosti. U následujících položek, které jsou zobrazeny v tabulce

¹⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

č. 4.2 a uváděny v tis. Kč, nebylo jasné doloženo, jakým způsobem se identifikují dlouhodobé pohledávky.

Pohledávky	2015
Pohledávky z obchodního styku	65
Pohledávka za firmou H	3
Pohledávky za většinovým společníkem FIRMY XY s.r.o.	130
Pohledávky za odběratelem K	246
Pohledávka za odběratelem R	61
Kauce CCS	20

Tabulka č. 4.2 Pohledávky bez doložení způsobu identifikace jako dlouhodobých¹⁷

Pohledávky z obchodního styku v hodnotě 65 tis. Kč z roku 2008 by měly být promlčeny. Pohledávka za firmou H ve výši 3 tis. Kč byla splatná k datu 1. 6. 2012. Šlo ovšem o nízkou hodnotu, která byla neefektivní k vymáhání a nacházela se na hranici promlčení. Při případném odpisu pohledávek by byla snížena aktiva a zvýšeny náklady o 68 tis. Kč.

Pohledávky za většinovým společníkem FIRMY XY s.r.o. dosud nebyly uhrazeny ve výši 130 tis. Kč. Splatné však byly k 24. prosinci 2015. Dále pohledávky za odběratelem K byly splatné v letech 2009 - 2011 a tudíž byly pravděpodobně promlčeny ve výši celkem 246 tis. Kč. Z tohoto důvodu bylo navrženo odepsat 246 tis. Kč do nákladů a snížit tak aktiva společnosti.

Pohledávka za odběratelem R v hodnotě 61 tis. Kč se splatností 17. 3. 2014 byla aktuálně vedením projednávána a byly vedeny pokusy ji vymoci. Opravné položky k pohledávkám tvořeny nebyly. S největší pravděpodobností i zde by bylo vhodné tvořit alespoň 50 % opravnou položku, tj. 30 tis. Kč do nákladů a snížit tak aktiva společnosti.

Ostatní pohledávky vzniklé do konce roku 2015 byly uhrazeny.

Stav pohledávek a závazků vůči většinovému společníkovi by bylo dobré redukovat o možné pohledávky a závazky zápočtem (26 tis. Kč činí starší, tj. vzniklé před rokem 2015, drobné pohledávky za většinovým společníkem, 127 tis. Kč tvoří starší závazky za většinovým společníkem).

¹⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále byla doložena inventarizace uhrazených záloh položkově s očekávanou dobou zúčtování. Šlo o běžné zálohy zejména na služby spojené s nájmem. Kauce CCS ve výši 20 tis. Kč byla zahrnuta v krátkodobých pohledávkách, v podstatě však jde o položku dlouhodobou.

Protože nebyl dostatečně věrohodně doložen stav pohledávek společnosti FIRMA XY s.r.o., bylo ke zprávě z due diligence přiloženo v elektronické podobě saldokonto pohledávek, které bylo předáno v data roomu jednatelem společnosti FIRMA XY s.r.o. Vypovídací schopnost tohoto saldokonta byla více než výmluvná, respektive velmi nedostatečná. Vzhledem k závazku mlčenlivosti a obchodnímu tajemství tento podrobný soupis není součástí této práce.

c.2) Pohledávky po splatnosti a jejich věková struktura, pohledávky u subjektů v insolventi, v likvidaci a soudní vymáhání pohledávek

Viz výše byly v účetnictví FIRMY XY s.r.o. zahrnuty pohledávky po splatnosti, které nebyly dostatečně vymáhány. Bylo by vhodné některé odepsat tedy návrhy v předchozím bodě ve výši cca 314 tis. Kč. K některým by bylo vhodné tvořit opravné položky, viz výše cca 30 tis. Kč a některá započíst se závazky, zejména ve vztahu ke společníkům. Vymahatelnosti pohledávek se věnovala právní due diligence. V tomto případě tak byly zadavatelem due diligence využity závěry právní due diligence.

Společnost neměla žádné pohledávky u subjektů v insolventi ani v likvidaci a žádné pohledávky nevymáhala soudně.

c.3) Opravné položky k pohledávkám, zastavené pohledávky

Společnost nevytvářela žádné opravné položky k pohledávkám. Důvodem tohoto postupu bylo rozhodnutí jednatele FIRMY XY s.r.o. dále nezhoršovat hospodářský výsledek společnosti. Tento postup byl však v rozporu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Společnost neevidovala žádné zastavené pohledávky.

4.2.6 Nákup, struktura závazků

a) Nákup

Nákup ve společnosti probíhal dle pokynů jednatele FIRMY XY s.r.o. Jednotlivé kompetence na drobné nákupy byly přeneseny na vedoucí zakázek. Významné dodavatelské smlouvy sjednával a podepisoval výhradně jednatel společnosti FIRMA XY s.r.o.

Popis prováděných vnitřních kontrol tedy oprávněnost nákupů a podmínky výběru dodavatelů, oprávněnost ověřování věcné správnosti účetních případů a podobně chyběly od období 2014 - doposud. Také zprávy z provedených kontrol za tyto období nejsou. Všechny tyto informace byly zjištěny na základě controllingu. Vnitřní systém kontrol a ověřování tedy nebyl ve firmě zaveden a realizován.

Dále v období od roku 2014 – 2016 nebyla ve firmě realizována žádná kontrola státních orgánů. V roce 2016 byla provedena kontrola placení pojistného na veřejné zdravotní pojištění ze Zdravotní pojišťovny ZP s výsledkem nedoplatku 35 tis. Kč a penále ve výši 23 tis. Kč, které bylo následně sníženo na 1 199 Kč. I v této oblasti je patrná nedostatečná vnitřní kontrola činností společnosti FIRMA XY s.r.o.

b) Struktura závazků

Struktura závazků FIRMY XY s.r.o. je rozepsána níže, viz následující body.

b.1) Seznam závazků, důvod jejich vzniku, datum splatnosti, seznam zůstatků důležitých dodavatelů, vazba na uzavřené smlouvy

Seznam závazků v tisících Kč je zobrazen v tabulce č. 4.3.

PASIVA	2015
Dlouhodobé závazky	1 452
Závazky z obchodních vztahů	1 452
Krátkodobé závazky	3 468
Závazky z obchodních vztahů	714
Závazky k zaměstnancům	561
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 590
Stát - daňové závazky a dotace	603
Bankovní úvěry a výpomoci	991
Krátkodobé finanční výpomoci	991

Tabulka č. 4.3 Závazky za rok 2015¹⁸

Byla k nahlédnutí doložena inventarizace neuhrazených závazků z obchodních vztahů i aktuální po jednotlivých položkách s uvedením doby do nebo po splatnosti. Nebyl doložen odhad nebo propočet možných sankcí z nehrzení závazků ve splatnosti. Rezerva na sankce nebyla účtována.

Ad hoc, dle potřeby firmy, v návaznosti na uzavřené odběratelské smlouvy, byly uzavírány dodavatelské smlouvy na subdodávky poradenských služeb (od právnických i fyzických osob), které byly vázány na konkrétní práce na vybraných zakázkách. Hlavními dodavateli společnosti jsou (podle roku 2015) z podkladů FIRMY XY s.r.o. dodavatelé zobrazení v tabulce č. 4.4. V následující tabulce jsou částky zobrazeny v tis. Kč.

Dodavatelé 2015	Závazky vč. DPH
Společnost E	1 804
Společnost M	363
Mateřská společnost	297
Společnost S	204
Společnost H	145

Tabulka č. 4.4 Hlavní dodavatelé v roce 2015¹⁹

Na účtu dodavatelů byl k 31. 12. 2015 evidován zůstatek 363 tis. Kč. Dle doložených položek závazků měl být ve výši 611 tis. Kč. Rozdíl tedy činil 248 tis. Kč. Dle vyjádření dodavatele účetnictví FIRMY XY s.r.o., šlo o nesprávně zúčtovaný zápočet s mateřskou společností. Toto tvrzení se však nepodařilo řádně doložit, tedy

¹⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

¹⁹ Zdroj: Vlastní zpracování.

existovalo riziko, že nebyly řádně identifikovány závazky společnosti, a to i ve významných položkách.

Byla doložena faktura přijatá od dodavatele S z roku 2014 poř. č. 31. Šlo o cizoměnovou fakturu v EUR. Vykázaný zůstatek v saldu k 31. 12. 2015 činil 172 tis. Kč. Chybělo však zaúčtovat kurzové rozdíly. Bylo tedy třeba inventarizovat zůstatek v EUR. Obecně k datu účetní závěrky nebyly ve společnosti řádně účtovány kurzové rozdíly.

Dále byla doložena faktura přijatá od mateřské společnosti splatná v roce 2011. Doporučením zde bylo ověřit, zda není promlčená, nebo započtená. Šlo opět o cizoměnovou fakturu se zůstatkem k 31. 12. 2015 ve výši 180 tis. Kč. Opět viz výše, nebyl k datu účetní závěrky účtován kurzový rozdíl.

Zůstatky účtů závazků ve vazbě na leasing byly ověřeny s leasingovými smlouvami. Zůstatky neodpovídaly doloženým platným smlouvám, viz dále komentář u leasingů.

Závazky z pracovně právních vztahů jsou popsány samostatně.

Nebyla doložena smlouva na „půjčky“ společníkem do společnosti vedené na účtech ostatních dlouhodobých závazků. O úrocích z těchto závazků nebylo účtováno a smlouvy bylo nutné doložit. K 31. 3. 2016 stav těchto půjček činil 1 531 tis. Kč.

Zůstatky účtů bankovní krátkodobé finanční výpomoci nebyly doloženy smlouvami s bankovními institucemi. Šlo s nejvyšší pravděpodobností o půjčky poskytnuté mateřskou společností. Zůstatek k 31. 12. 2015 činil 991 tis. Kč. V rámci těchto půjček nebyly také úroky účtovány. Dále byl také daný typ půjček účtován na chybných syntetických účtech.

V rozvaze společnosti byly vykázány dlouhodobé závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky ale z předložené inventarizace nebyly jasně identifikovány. Nebylo tedy jasné, které závazky společnost vyhodnotila jako dlouhodobé. V roce 2015 činily 1 452 tis. Kč. Přitom zůstatky účtů ostatních dlouhodobých závazků nebyly vykázány v jiných dlouhodobých závazcích. V roce 2015 ve výši 1 312 tis. Kč.

Závazky krátkodobé z obchodních vztahů naopak byly sníženy o zůstatky účtů leasingových závazků v roce 2015, a to ve výši 140 tis. Kč.

Protože nebyl dostatečně věrohodně doložen stav závazků společnosti, bylo přiloženo v elektronické podobě saldokonto závazků, které bylo jednatelem FIRMY XY s.r.o. poskytnuto při práci v data roomu. Smlouvy k těmto závazkům v písemné podobě byly doloženy u dodávek na nájem nebytových prostor společností M, leasingové smlouvy společností L, smlouva s dodavatelem E se kterým byl sjednán splátkový kalendář a dodávky energií od dodavatele P. U ostatních položek se nepodařilo písemné smlouvy doložit.

b.2) Závazky po splatnosti a jejich věková struktura

Dle předložených podkladů, konkrétně z příloh k ročním účetním závěrkám společnosti vyplynulo, že k 31. 12. 2015 byly po splatnosti závazky ve výši 1 651 tis. Kč. Tyto vykazované hodnoty nebyly řádně doloženy vazbou na inventarizace závazků společnosti ani platně uzavřenými smlouvami s dodavateli, ani písemným ověřením výše závazků s dodavateli.

b.3) Vydané dluhopisy, vydané či indosované směnky, poskytnutá ručení třetím osobám, uznání dluhu a podrozvahové položky

FIRMA XY s.r.o. nevydala žádné dluhopisy, směnky ani ručení třetím osobám. Rovněž ve svém účetnictví neevidovala žádné podrozvahové položky.

Dne 21. 4. 2016 podepsal jednatel FIRMY XY s.r.o. uznání závazku a splátkový kalendář se společností E, kterým se do konce roku 2016 zavázal splatit závazek ve výši 339 tis. Kč a úrok z prodlení, jehož výše dosud nebyla definována, tj. nebyly na daný náklad účtovány ani rezervy.

b.4) Neuhrazené závazky vůči Okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, finančnímu úřadu a výsledků jejich kontrol

Neuhrazené závazky vůči OSSZ představovaly k 30. 4. 2016 částku 1 483 190 Kč. Předpis závazku k OSSZ za rok 2016 byl vyšší než skutečné platby. Sjednaný splátkový kalendář byl dodržován, nebyl však hrazen běžný závazek z aktuálních mezd.

Neuhrazené závazky ke zdravotním pojišťovnám představovaly k 30. 4. 2016 částku 285 928 Kč a od 1. 1. 2016 do 30. 4. 2016 vzrostly na dvojnásobek.

Kontrola OSSZ, FÚ a VZP nebyla v prověřovaném období realizována.

V roce 2016 byla provedena kontrola placení pojistného na veřejné zdravotní pojištění ze Zdravotní pojišťovny ZP s výsledkem nedoplatku ve výši 35 413 Kč. Penále ve výši 23 321 Kč bylo sníženo na 1 199 Kč.

b.5) Potvrzení o bezdlužnosti – Okresní správa sociálního zabezpečení a některé zdravotní pojišťovny

FIRMA XY s.r.o. předložila potvrzení o stavu svého osobního účtu z Okresní správy sociálního zabezpečení k 23. 12. 2015. Jeho stav byl k datu vystavení potvrzení následující, viz tabulka č. 4.5.

OSSZ	Kč
Nedoplatek na pojistném	1 332 753,28
Nedoplatek na penále	247 902,72

Tabulka č. 4.5 Potvrzení o bezdlužnosti OSSZ²⁰

Nedoplatek na pojistném k datu 23. 12. 2015 tedy činil 1 332 753,28 Kč a nedoplatek na penále byl ve výši 247 902,72 Kč.

FIRMA XY s.r.o. dále předložila potvrzení o stavu na svém osobním účtu k datu 4. 4. 2016 u Zdravotní pojišťovny ZP. Stav tohoto účtu je zobrazen v následující tabulce č. 4.6.

Zdravotní pojišťovna ZP	Kč
Nedoplatek na pojistném	35 413
Nedoplatek na penále	1 199

Tabulka č. 4.6 Potvrzení o bezdlužnosti Zdravotní pojišťovna ZP²¹

Nedoplatek na pojistném k datu 4. 4. 2016 tedy činil 35 413 Kč a nedoplatek na penále byl ve výši 1 199 Kč.

²⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

²¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále předložila FIRMA XY s.r.o. potvrzení o stavu na svém osobním účtu k datu 5. 5. 2016 u Zdravotní pojišťovny ZP 1. Stav tohoto účtu je zobrazen, viz následující tabulka č. 4.7.

Zdravotní pojišťovna ZP 1		Kč
Nedoplatek na pojistném		109 067
Nedoplatek na penále		3 939

Tabulka č. 4.7 Potvrzení o bezdlužnosti Zdravotní pojišťovna ZP 1²²

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nedoplatek na pojistném k datu 5. 5. 2016 činil 109 067 Kč a nedoplatek na penále byl ve výši 3 939 Kč.

Poslední předložení FIRMOU XY s.r.o. bylo potvrzení o stavu na svém osobním účtu k datu 10. 5. 2016 u Zdravotní pojišťovny ZP 2. Stav tohoto účtu je zobrazen v tabulce č. 4.8.

Zdravotní pojišťovna ZP 2		Kč
Nedoplatek na pojistném		58 873
Nedoplatek na penále		4 251

Tabulka č. 4.8 Potvrzení o bezdlužnosti Zdravotní pojišťovna ZP 2²³

Z tabulky vyplývá, že nedoplatek na pojistném k datu 10. 5. 2016 činil 58 873 Kč a nedoplatek na penále byl ve výši 4 251 Kč.

Jiná potvrzení doložena nebyla.

b.6) Konfirmace sald pohledávek a závazků od jednotlivých partnerů u významných položek

Společnost v rámci roční účetní závěrky neprováděla konfirmaci sald pohledávek a závazků od jednotlivých partnerů. I v důsledku této skutečnosti měla FIRMA XY s.r.o. k 31. 12. 2015 zaúčtovánu dvakrát sankci v nákladech a v závazcích společnosti Š za chyby v dotačním poradenství v částce 17 853 Kč.

Z důvodu neprovádění konfirmace pohledávek a závazků ze strany FIRMY XY s.r.o. byl při prověrkách interních dokladů z roku 2015 nalezen doklad č. 15IN00069. Tímto dokladem byl zúčtován zápočet s mateřskou společností ve výši

²² Zdroj: Vlastní zpracování.

²³ Zdroj: Vlastní zpracování.

544 393,52 Kč. Tento účetní doklad-zápočet nebyl podepsán odpovědnými osobami. Nebylo tedy jasné, zda byl platně uzavřen. Bylo by potřeba dořešit s mateřskou společností a ověřit stav pohledávek a závazků.

4.2.7 Personální a mzdová situace společnosti

Personální a mzdová situace FIRMY XY s.r.o. je popsána níže v rámci několika bodů.

a) Personální situace společnosti

Personální situace ve FIRMĚ XY s.r.o. je popsána v následujících dvou bodech, které obsahují seznam a počet zaměstnanců a organizační schéma společnosti.

a.1) Zaměstnanci – seznam, počet zaměstnanců

Soupis zaměstnanců byl v písemné formě poskytnut včetně odborného zaměření, typu pracovní smlouvy a základního platu. 5 klíčových pracovníků mělo uzavřenu pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Aktuální celkový počet pracovníků je 13. V roce 2015 byl počet pracovníků 21. Pokles byl způsoben poklesem objemu zakázek zejména ve vazbě na snížení objemu dotovaných poradenských aktivit na školení výrobních podniků.

a.2) Organizační schéma společnosti

Organizační schéma firmy bylo s ohledem na počet pracovníků ploché. V tuto chvíli ve firmě existuje jeden manažer v Olomouci, který řídí obě dvě pracoviště. Všichni ostatní pracovníci představují výkonnou složku firmy. Čtyři z nich jsou připraveni v případě nárůstu pracovníků převzít řízení menších pracovních skupin.

a.3) Očekávaný vývoj v počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace, kolektivní smlouva, vzdělávání, benefity zaměstnanců, spolupráce s personálním agenturami

Jednatel FIRMY XY s.r.o. očekává v roce 2016 a následujících letech růst zakázek. K tomu také očekává potřebu nárůstu počtu vlastních pracovníků – poradců. Očekávaný nárůst deklaruje v objemu 2 - 3 pracovníků od II. pololetí roku 2016. Z dlouhodobého hlediska pravděpodobně očekává vyšší nárůst počtu

pracovníků. Tuto potřebu bude vhodné posoudit z hlediska využití stávajících kapacit společnosti.

Kolektivní smlouva uzavřena nebyla, interní směrnice na odměňování pracovníků nebyly vydány a každých 6 měsíců probíhalo hodnocení pracovníků. Podle tohoto hodnocení byly nastavovány úkoly pro jednotlivé pracovníky, klíčové směry jejich zaměření. Dále se zařazovali do pozic a dle těchto pozic bylo nastavováno odměňování. Přestože se jednalo o poměrně sofistikovaný systém, bylo považováno, týmem pro vypracování due diligence, za vhodné vyhodnotit jeho účinnost a zejména kritéria pro karierní postup.

Benefity pro pracovníky FIRMY XY s.r.o. zahrnovaly mobilní telefony i pro privátní použití a k dispozici byly pro pozice manažerů i vozidla pro osobní účely. V současné době využíváno jen jedno, a to jednatelem FIRMY XY s.r.o. Došlo však ke zrušení stravenek, u kterých se však očekávalo jejich znovuzavedení ve II. pololetí 2016 v návaznosti na růst zakázek.

S agenturami práce společnost nespolupracovala, tudíž ani nepočítala s agenturními pracovníky.

a.4) Management - seznam managerů, popis práce, oblast zodpovědnosti, závislost na klíčových osobách – jejich identifikace

V manažerských pozicích byly (interní zařazení S1 nebo S2) zařazeni všichni odborní pracovníci, jako důsledek karierního postupu v rámci pololetního hodnocení pracovníků. Ve skutečnosti však manažerskou pozici vykonával pouze jednatel FIRMY XY s.r.o. s odpovědností za všechny oblasti práce firmy. Ostatní pracovníci řídili jen sami sebe a byli v zásadě pracovníky výkonnými. Lze očekávat, že po případném nárůstu pracovníků, dojde k jejich aktivizaci jako manažerů s řízením 1 - 2 dalších výkonných pracovníků.

Klíčovými pracovníky z hlediska odbornosti a postradatelnosti pro společnost, byli jednatelem FIRMY XY s.r.o. označeni následující pracovníci, viz schéma č. 4.3.



Schéma č. 4.3 Klíčovní pracovníci²⁴

Ing. K. P. jejíž smlouva byla na dobu určitou do 31. 1. 2016, ve společnosti však stále pracuje. Dodatek pracovní smlouvy na její prodloužení nebyl předložen. Tj. aktuálně je její pracovní poměr na dobu neurčitou. Místo výkonu práce bylo v hlavním městě Praze se zaměřením na veřejnosprávní kontroly, interní audity, účetnictví a řízení rizik.

Ing. H. N. jejíž smlouva byla také na dobu určitou, avšak až do 30. 4. 2017. Místem výkonu práce byla Olomouc. Její zaměření bylo na dotační management a marketing.

Posledním klíčovým pracovníkem byla paní Ing. J. F. Jako jediná z těchto klíčových pracovníků měla smlouvu na dobu neurčitou. Místo výkonu práce bylo v Olomouci se zaměřením na interní audity, řízení rizik a účetnictví.

a.5) Kompenzace a manažerské smlouvy (smlouvy byly k dispozici)

Jediná manažerská smlouva (lze-li ji tak nazvat) byla smlouva uzavřená s jednatelem FIRMY XY s.r.o. na pozici generálního ředitele společnosti. Smlouva byla podle týmu pro vypracování due diligence pravděpodobně neplatná, neboť ji za společnost i za sebe podepsal osobně jednatel a jeho podpisy nebyly na pracovní smlouvě ověřeny, jak vyžadovala příslušná ustanovení obchodního zákoníku v době, kdy byla smlouva podepisována. Pokud šlo o odměňování, byl v této smlouvě odkaz na platový výměr, který však nebyl předložen a ani nebyl doklad, že by (jako u vrcholového pracovníka firmy) byl v minulosti schválen valnou hromadou společnosti. Bylo tedy otázkou, na základě jakých kritérií a kým schválených, byl jednatel FIRMY XY s.r.o. odměňován.

²⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

Tato smlouva nebyla po 1. 1. 2014 (datum účinnosti nového zákona o obchodních korporacích) schválena valnou hromadou společnosti, respektive nebyl k dispozici zápis z takovéto valné hromady.

b) Mzdová politika

Informace o mzdové politice FIRMY XY s.r.o. jsou rozděleny níže.

b.1) Závislost odměn na hospodářském výsledku

Mzdová politika byla nastavena na seniorních postupech pracovníků v rámci pololetního hodnocení. V rámci hodnocení byly pracovníkům nastaveny rozvojové úkoly, které byly navázané na potencionální úkoly v dalších obdobích a očekávaných pozicích, které měly zastávat. U jednotlivých pracovníků se jednalo o zadání a plnění konkrétních úkolů. Vazba pohyblivé složky byla vázaná pouze na obrat u všech pracovníků. Vyšší závislost na obratu byla u manažerských pozic, a to ve výši až 50 % odměny, u juniorních pozic do 30 % odměny. Limity obratu byly propočteny podle očekávaného objemu fondu pracovní doby, který je možno fakturovat klientům, tj. u manažerských pozic 30 - 50 % a u juniorních pozic až 70 % fondu pracovní doby.

V současné době jsou všichni pracovníci zařazeni v seniorních pozicích. Bylo by vhodné zvýšit % fondu pracovní doby, které musí být prodány mimo firmu.

b.2) Podepsané pracovní smlouvy

Byly k dispozici všem pracovníkům společnosti FIRMA XY s.r.o. U jednatele a jemu blízké osoby nebyly projednány valnou hromadou společnosti. Dále u jednatele nebyl jeho podpis ověřen, lze tedy pochybovat o platnosti této pracovní smlouvy.

Tyto a další právní otázky ve vazbě na vztahy se zaměstnanci byly předmětem právní due diligence, proto se jim tato práce nebude dále věnovat. Výstupy právní due diligence byly předány dodavatelem zadavateli due diligence.

b.3) Plán mzdových nákladů a odměn, mzdové náklady a jejich vývoj v časové řadě, neuhrazené závazky vůči zaměstnancům

Plán mzdových nákladů a odměn nebyl sestaven. Vycházelo se pouze z disponibilních zdrojů společnosti a z uzavřených smluv.

Z tabulky níže uvedené v podkapitole 4.2.11 Rozbor výnosů a nákladů, finanční analýza vyplývá, že objem zúčtovaných mzdových nákladů v návaznosti na pokles počtu pracovníků meziročně klesá.

K datu 30. 4. 2016 společnost evidovala závazky k zaměstnancům z titulu nevyplacených mezd ve výši 462 tis. Kč. Zde vznikalo významné riziko odchodu klíčových zaměstnanců.

4.2.8 Rozbor dlouhodobého majetku a zásob společnosti

Rozbor dlouhodobého majetku a závazku je znázorněn níže v rámci dvou bodů a jejich jednotlivých částí.

a) Rozbor dlouhodobého majetku

Informace o dlouhodobém majetku byly poskytnuty.

a.1) Soupis hmotného a nehmotného majetku společnosti s údaji – pořizovací cena, oprávky, čistá zůstatková hodnota a doba životnosti pro účely odepisování

Jako jiný dlouhodobý nehmotný majetek byl evidován software BASIC USR Lic. Nakoupen byl cca v roce 2008. Měl by být odepsán i vyřazen z evidence. Tím by došlo ke snížení aktiv a zvýšení nákladů o 34 tis. Kč.

Jako dlouhodobý hmotný majetek byl evidován majetek v zůstatkové ceně celkem 151 tis. Kč. V roce 2015 nebyly účtovány odpisy. Externí účetní společností, která vede FIRMĚ XY s.r.o. účetnictví, bylo poskytnuto vysvětlení, že šlo o aktuálně užívaný nábytek společnosti. Reálným odhadem hodnoty byla prodejní cena nábytku blížící se nule. Z hlediska vykázaní reálné hodnoty majetku bylo by vhodné odepsat tento majetek do nulové hodnoty, aktiva snížit o tuto hodnotu a náklady zvýšit o 151 tis. Kč.

Odpisem dlouhodobého majetku na reálnou cenu by došlo k dalšímu prohloubení předlužení společnosti o cca 190 tis. Kč.

a.2) Přírůstky a úbytky majetku

V letech 2014 až 2016 nebyl pořizován ani vyřazován žádný majetek, s výjimkou ukončených leasingů 2 osobních automobilů. Podrobnosti jsou k dispozici, viz seznam osobních automobilů v části a.6) Vozový park – seznam, v rámci rozboru dlouhodobého majetku.

a.3) Odpisový plán na 1 - 5 let, plány prodeje či nákupu hmotného majetku, znalecké posudky vztahující se k nákupu a prodeji hmotného a nehmotného investičního majetku

Společnost neměla sestavený odpisový plán pro budoucí roky ani plán nákupu hmotného majetku, neboť v nejbližším období pro nedostatek zdrojů neplánovala jakékoliv nákupy hmotného majetku.

Nebyly k dispozici žádné znalecké posudky k nákupu a prodeji hmotného a nehmotného investičního majetku, respektive žádný nakupovaný majetek nebyl oceněn znaleckým posudkem.

a.4) Nájemní smlouvy vč. výše ročního nájmu

Dle předložených smluv byl sjednán nájem v Olomouci. Čtvrtletní nájemné činilo 70 tis. Kč. Dále bylo sjednáno nájemné kanceláře v Praze s měsíčním nájemem od 21 tis. Kč.

a.5) Smlouvy o finančním pronájmu – leasingu

Společnost má k 30. 4. 2016 aktivní 1 leasingovou smlouvu na vozidlo užívané zaměstnanci, s měsíčním nákladem cca 5 tis. Kč.

a.6) Vozový park – seznam

Společnost používala k výkonu své činnosti vozidla zobrazené v tabulce č. 4.9.

	Osobní automobil č. 1	Osobní automobil č. 2	Osobní automobil č. 3	Osobní automobil č. 4
Pořízení	12/2001	9/2011	10/2011	5/2012
V leasingu				✓
Po leasingu		✓	✓	
V majetku společnosti	✓	✓ 02/2016	✓ 04/2016	

Tabulka č. 4.9 Vozidla používané k výkonu své činnosti²⁵

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že osobní automobil č. 1 s registrační značkou AAA byl pořízen v prosinci roku 2001. Tento osobní automobil byl v majetku společnosti. Osobní automobil č. 2 s registrační značkou BBB byl pořízen v září roku 2011 a byl již po leasingu a do majetku společnosti byl zapsán v únoru roku 2016. Osobní automobil č. 3 s registrační značkou CCC byl pořízen v říjnu roku 2011. Byl také již po leasingu a v majetku společnosti od dubna roku 2016. Poslední osobní automobil č. 4 s registrační značkou DDD, který používala společnost pro svou činnost byl pořízen v květnu roku 2012 a byl stále v leasingu.

a.7) Tvorba opravných položek k majetku a soupis zastaveného majetku vč. zůstatkové ceny tohoto majetku

K majetku FIRMY XY s.r.o. nebyly vytvořeny žádné opravné položky a ani společnost neměla žádný majetek zastavený.

b) Rozbor zásob společnosti

Dle vyjádření jednatele FIRMY XY s.r.o. zásoby společnost neměla.

4.2.9 Finanční zdroje a cash flow firmy

a) Peníze v hotovosti

K 30. 4. 2016 měla společnost v pokladně 2 tis. Kč.

²⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

- b) Seznam bank, ve kterých je úvěr, úvěrové smlouvy, nevyčerpané částky úvěrů dle druhů úvěrů - investiční, provozní, ..., zajištění úvěru, splátkový kalendář

FIRMA XY s.r.o. neměla žádný úvěr od banky, ale měla poskytnuty dvě výpůjčky od jednatele FIRMY XY s.r.o. Výpůjčka ve výši 910 tis. nebyla splácena. Druhá výpůjčka v částce 600 tis. Kč byla splácena nepravidelně měsíčně ve výši 35 - 47 tis. Kč, a to bez ohledu na skutečné potřeby firmy. Na výpůjčku nebyla uzavřena písemná smlouva o výpůjčce, ani nebyl předložen zápis z valné hromady, kterým by bylo přijetí této půjčky projednáno valnou hromadou. Aktuálně vykázaný závazek k jednatelem (bez úroků) byl k 30. 4. 2016 ve výši 910 tis. Kč a 367 tis. Kč.

Společnost měla dále poskytnutu výpůjčku od mateřské společnosti ve výši 66 tis. Kč. Tato výpůjčka nebyla splácena. Na výpůjčku nebyla uzavřena písemná smlouva o výpůjčce, ani nebyl předložen zápis z valné hromady, kterým by přijetí této výpůjčky bylo projednáno valnou hromadou.

Společnost měla také poskytnutu výpůjčku od mateřské společnosti v EUR se zůstatkem přepočteným na českou měnu ve výši 924 tis. Kč ke dni 30. 4. 2016. Na výpůjčku nebyla uzavřena písemná smlouva o výpůjčce, ani nebyl předložen zápis z valné hromady, kterým by bylo přijetí této výpůjčky projednáno valnou hromadou.

Právní stav těchto závazků byl předmětem právní due diligence, která není součástí této zprávy.

- c) Úvěrové smlouvy, cenné papíry v majetku společnosti

FIRMA XY s.r.o. neměla uzavřeny žádné bankovní úvěrové smlouvy ani neměla v majetku žádné cenné papíry.

- d) Seznam bankovních účtů, disponibilní částky na jednotlivých účtech, bankovní confirmace o stavu účtů a finančních a úvěrových nástrojů, jde-li o významné částky

Společnost měla dva bankovní účty v CZK a v EUR. Oba tyto účty byly vedené v bance B a.s. Korunový účet byl se zůstatkem k 30. 4. 2016 ve výši 8 tis. Kč. Eurový účet se zůstatkem k 30. 4. 2016 ve výši 422 EUR. Confirmace nebyla vyžadována z důvodu, že se nejednalo o významné částky. Zůstatky byly ověřeny nahlédnutím do elektronického bankovníctví klienta.

- e) Vklady do obchodních společností, výše podílu na základním kapitálu, stanovy ovládané společnosti, zastoupení v orgánech společnosti

Společnost neměla žádné podíly v jiných společnostech.

- f) Přepočty cizích měn, respektive kurzové rozdíly, krytí kurzových rizik – deriváty

Společnost neměla zpracovány směrnice pro účetní postupy v oblasti cizích měn. Pro přepočet kurzů používala aktuální kurz ČNB. Při roční účetní závěrce však neprováděla přepočet pohledávek, závazků a jiných majetkových účtů aktuálním kurzem k 31. 12.

Společnost neměla kurzová rizika zajištěna žádným derivátem. Většina obchodů probíhala v CZK, a proto nevznikala potřeba zajišťovací deriváty využívat.

- g) Výnosové úroky a nákladové úroky

FIRMA XY s.r.o. měla ročně zcela nevýznamné výnosové úroky a ani nevykazovala ve svých nákladech žádné úroky, zřejmě v rozporu se skutečným stavem věci. Podle vyjádření externího účetního společnosti, pana Ing. G, měl jednatel FIRMY XY s.r.o. ve své výpůjčce (nebyla k dispozici její písemná verze) sjednán úrok, o kterém není účtováno ve věcné a časové souvislosti, tedy v období, kdy na tento úrok vznikl nárok. Docházelo tím ke zkreslování (neučtování) nákladů společnosti a tím k vylepšování hospodářského výsledku společnosti. Vzhledem k tomu, že tyto úroky nebyly hrazeny, měl tento nedostatek vliv pouze na účetní hospodářský výsledek a výši vlastního kapitálu. Neměl vliv na daňovou povinnost společnosti, protože úroky vyplácené fyzickým osobám ovlivňují základ daně až při jejich úhradě.

4.2.10 Významné smlouvy a jejich rizika

Významné smlouvy byly předmětem právní due diligence, která není součástí této práce. Dopady významných smluv do finanční a daňové oblasti byly zkoumány a zahrnuty v závěru kapitoly této finanční a daňové due diligence.

4.2.11 Rozbor výnosů a nákladů, finanční analýza

a) Rozbor výnosů

V bodech níže je proveden rozbor výnosů FIRMY XY s.r.o.

a.1) Jednotlivé výnosy

Jednotlivé výnosy vzniklé v roce 2015 jsou zobrazeny v tabulce č. 4.10 v tis. Kč.

Výnosy	2015
Tržby za prodej zboží	0
Výkony	10 956
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10 956
Ostatní provozní výnosy	1 260
Ostatní finanční výnosy	9

Tabulka č. 4.10 Výnosy za rok 2015²⁶

K výnosům z prověrky účetních podkladů za období 2015 byl zjištěn převod dotace do výnosů na základě interního dokladu 15IN00063. K tomuto účtování však nebyl předložen doklad. Vyúčtování nebo kontrola dotace byla účtována do ostatních provozních výnosů ve výši 1 118 tis. Kč.

a.2) Výnosy dle jednotlivých významných odběratelů.

Hlavními odběrateli společnosti jsou z podkladů FIRMY XY s.r.o. odběratelé zobrazení v tabulce č. 4.11. V následující tabulce jsou částky zobrazeny v tis. Kč.

Odběratelé 2015	Pohledávky vč. DPH
Společnost PS	5 865
Společnost ŽP	2 833
Mateřská společnost	1 462
Společnost E	924
Společnost Š	190
Společnost K	231
Společnost VB	190

Tabulka č. 4.11 Hlavní odběratelé v roce 2015²⁷

²⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

a.3) Výnosy z hlavní činnosti, výnosy z prodeje zásob a majetku, finanční výnosy

Všechny výnosy společnosti byly realizovány z hlavní činnosti. Společnost neprodávala žádný majetek ani zásoby. Finanční výnosy jsou bagatelní, pouze úroky z běžného účtu.

a.4) Výnosy vs. cenová politika – bonusy, slevy, skonta, dobropisy

Společnost držela cenovou politiku definovanou v podkapitole 4.2.5 b). V případě, kdy nebyla služba provedena v požadovaném rozsahu nebo kvalitě, poskytovala na žádost svých odběratelů slevu z ceny, jako kompenzaci za nedodržení rozsahu nebo kvality sjednané služby. Totéž však nevyžadovala u svých dodavatelů, nebo jejich dodavatelé poskytovali svoje služby v požadovaném rozsahu a kvalitě.

a.5) Účtování výnosů na přelomu roku – pravidla, vazba na časová rozlišení

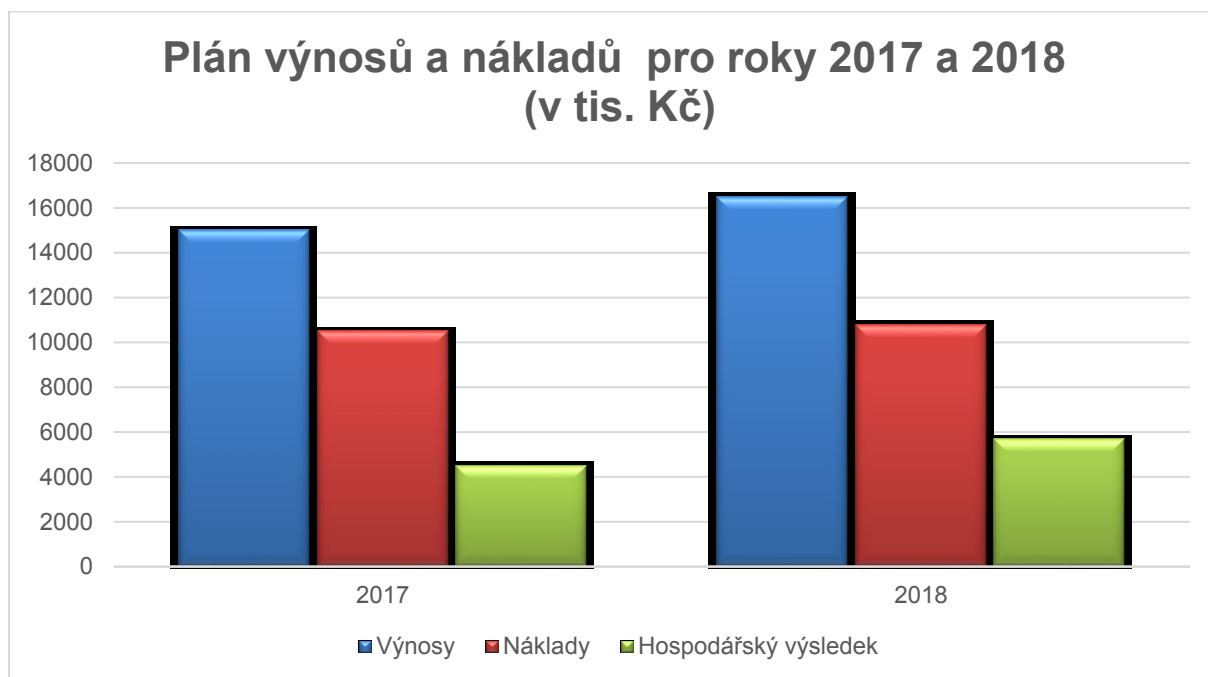
Společnost neměla vypracovanou směrnici pro časové rozlišení nákladů a výnosů na přelomu roku. Kontrolou účetnictví bylo zjištěno, že účtování v této oblasti je systematicky nedůsledné. Nebylo účtováno o nedokončené výrobě, v případech, kdy rozpracované zakázky přecházely mezi dvěma účetními obdobími. Takové zakázky byly účtovány do výnosů v tom období, kdy byla služba dokončena a klientovi vyúčtována. Těmito postupy docházelo ke zkreslení hospodářského výsledku společnosti v jednotlivých účetních obdobích a také ke zkreslení daňového základu pro výpočet daně z příjmů právnických osob. Při kontrole finančního úřadu zde hrozilo riziko udělení pokuty za nesprávně vedené účetnictví a zvýšení daně z příjmů právnických osob o 20 % z rozdílu zjištěného při kontrole. Nejednalo se však o situace, které by nebylo možné odstranit (alespoň v oblasti daně z příjmů právnických osob) podáním dodatečného daňového přiznání.

Soupis zakázek rozpracovaných k 31. 12. 2014 a 31. 12. 2015 nebyl doložen, zůstal tak neidentifikován rozsah rizika z neúčtování nedokončené výroby na přelomu roku do výnosů.

²⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

a.6) Plán výnosů na příští období 1 - 5 let – stávající projekty – zakázková náplň, potenciál projektů na další období.

Společnost neměla zpracován plán výnosů na příští období. V průběhu provádění due diligence byl jednatelem FIRMY XY s.r.o. v návaznosti na podkapitolu 4.2.4 Plán vývoje firmy, v rámci due diligence zpracován agregovaný plán výnosů a nákladů na roky 2017 a 2018. Tento plán však nebyl navázán na konkrétně uzavřené kontrakty a smlouvy. Vycházel pouze z odhadů jednatele společnosti FIRMA XY s.r.o. a očekávané zakázky, která v této práci z důvodu mlčenlivosti nebyla uvedena. Plán výnosů a nákladů pro roky 2017 a 2018 je zobrazen v tis. Kč v grafu č. 4.1.



Graf č. 4.1 Plán výnosů pro roky 2017 a 2018 – dle jednatele²⁸

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že výše výnosů by měla v roce 2017 i v roce 2018 přesahovat výši nákladů. Respektive v roce 2017 výnosy FIRMY XY s.r.o. budou ve výši 15 000 tis. Kč a v roce 2018 ve výši 16 500 tis. Kč. Výše nákladů by se měla meziročně zvyšovat, avšak ne tak výrazně jako tomu bude u výnosů. V roce 2017 jsou tedy očekávané náklady ve výši 10 500 tis. Kč a v roce 2018 se očekávají ve výši 10 800 tis. Kč. Hospodářský výsledek pro rok 2017 dle jednatele tedy bude činit 4 500 tis. Kč a v roce 2018 bude ve výši 5 700 tis. Kč.

²⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle názoru týmu pro zpracování due diligence se jednalo o optimistickou verzi, kterou bude za současného vedení společnosti problematické naplnit.

b) Rozbor nákladů

V bodech níže je proveden rozbor nákladů FIRMY XY s.r.o.

b.1) Analýza nákladů podle druhů, pokud jsou rozhodujícím nákladem mzdy, pak provést analýzu zaměstnanců a mezd - viz podkapitola č. 4.2.7 Personální a mzdová situace společnosti

Jednotlivé náklady vzniklé v roce 2015 jsou zobrazeny v tabulce č. 4.12 v tis. Kč.

Položky nákladů	2015
Výkonová spotřeba	4 153
Spotřeba materiálu a energie	194
Služby	3 959
Osobní náklady	6 976
Mzdové náklady	5 192
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 726
Sociální náklady	58
Daně a poplatky	23
Ostatní provozní náklady	105
Ostatní finanční náklady	28

Tabulka č. 4.12 Náklady za rok 2015²⁹

Náklady byly především v personální oblasti. Představovaly ve sledovaném období nejvyšší nákladovou položku.

Společnost má v současné době 13 stálých zaměstnanců, z toho dvě pracovnice jsou na mateřské dovolené, tudíž aktivních je 11 zaměstnanců. Jejich základní plat představuje měsíčně 293 tis. Kč. Zúčtováno je však průměrně 352 tis. Kč. S odvody na sociální a zdravotní pojištění pak představují osobní náklady částku cca 470 tis. Kč/měsíc. Od měsíce červenec 2016 předpokládá jednatel společnosti nárůst těchto nákladů v hrubých mzdách na cca 410 tis. Kč, s odvody na sociální a zdravotní pojištění pak 550 tis. Kč/měsíc, s poskytováním stravenek pak 575 tis. Kč/měsíc.

²⁹ Zdroj: Vlastní zpracování.

Další významné náklady jsou zobrazeny v tis. Kč/měsíc v následující tabulce č. 4.13.

Náklady	2015
Nájemné a služby spojené s nájemným	46
Vedení účetnictví	17
Komunikace - telefony a internet	13
Doprava – PHM a cestovní účty	20
Ostatní náklady	20 – 25

Tabulka č. 4.13 Další významné náklady za rok 2015³⁰

Tyto významné náklady byly, viz tabulka na nájemné a služby s nájemným spojené, které představovaly měsíčně cca 46 tis. Kč. Vedení účetnictví ve výši 17 tis. Kč/měsíc, komunikace tedy telefony a internet cca ve výši 13 tis. Kč/měsíc a doprava, která zahrnovala PHM a cestovní účty cca ve výši 20 tis. Kč/měsíc. Ostatní náklady představovaly měsíčně souhrnně cca 20 – 25 tis. Kč.

Společnost dále účtovala o nákladech příštích období, a to zejména o časovém rozlišení nákladů z leasingů. Propočtem s předloženými smlouvami a účetním deníkem bylo zjištěno, že v roce 2015 byly splátky leasingu za červen uplatněny u všech tří pronajatých vozidel dvakrát. Současně do nákladů roku 2015 nebyly zahrnuty náklady z první navýšené splátky. To znamená, že společnost chybně účtovala o leasingových splátkách i o časovém rozlišení prvních navýšených splátek. Přitom dva ze tří výše uvedených leasingů byly již v průběhu roku 2016 ukončeny, aktivní je jen jeden leasing. Je tak nutno časové rozlišení leasingových smluv doúčtovat v souladu se smlouvami.

FIRMA XY s.r.o. díky cizoměnovým aktivům a pasivům (stavu účtů, pohledávek a závazků v EUR) měla povinnost k datu účetní závěrky účtovat o kurzových rozdílech. Toto účtování však neproběhlo. Například na zůstatku běžného účtu v EUR k 31. 12. 2015 nebyl kurzový rozdíl zúčtován. Vykázaná hodnota zůstatku účtu k 31. 12. 2015 činila 436,56 EUR. tj. při kurzu 27,025 v CZK 11 798,03 Kč. Přitom v předvaze a rozvaze byl vykázán stav 14 059,13 Kč. Rozdíl v této položce, který měl snížit aktiva a zvýšit náklady 2015 činil 2 261,10 Kč.

³⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

Společnost neúčtovala zakázkově, proto i to bylo důvodem, že nebylo schopno vedení jasně identifikovat výsledky jednotlivých realizovaných zakázek.

Na vzorku účetních dokladů, kterými byly účtovány náklady, mimo osobních, byly provedeny testy podkladů k jednotlivým účetním operacím. Bylo třeba konstatovat, že některé významné položky nebyly dostatečně smluvně či jinak doloženy. Šlo především o tyto nákladové položky:

- Faktura přijatá č. 151100044. Šlo o zprostředkování kontraktu s dodavatelem NF. Výše provize činila 42 tis. Kč. Smlouva o zprostředkování byla uzavřena až po uzavření smlouvy s odběratelem, ze které byla provize účtována a ze smlouvy nebylo zřejmé, jak bude stanovena zprostředkovatelská provize.
- K nákladům ze služebních cest, zejména letenkám, bylo nutno vázat vyúčtování služebních cest, případně zprávy ze služebních cest.
- Ke všem vozidlům, užívaným zaměstnanci společnosti, bylo třeba mít knihy jízd s vazbou na náklady. Šlo o parkovné, PHM, opravy apod. Knihy jízd nebyly k nahlédnutí předloženy.
- Bylo by vhodné revidovat platnost podepsaných zprostředkovatelských smluv s dodavateli a omezit možná plnění v budoucnu, harmonizovat ujednání o výlučném zastoupení pro regiony atd.

b.2) Prověření významných nákupů (specifických investic)

Společnost v uplynulých letech nerealizovala žádné nákupy (investice), a to především pro nedostatek finančních prostředků.

Historicky byly uzavřeny celkem tři leasingové smlouvy na dodávky osobních motorových vozidel, popsanych v podkapitole 4.2.8 Rozbor dlouhodobého majetku a zásob společnosti - a.6) Vozový park – seznam.

b.3) Prověření mimořádných nákladů, jsou-li významné

Společnost neevidovala žádné mimořádné náklady, které by bylo potřeba rozebírat.

b.4) Doložení nákladů fixních a variabilních za rok 2015.

Fixní náklady společnosti představovaly ročně v tis. Kč, viz následující tabulka č. 4.14.

Fixní a variabilní náklady	2015
Základní mzdy a odvody	6 606
Nájemné	487
Realizované leasingové smlouvy	331
Významnější fixní náklady	7 415
Ostatní náklady – spíše variabilní náklady	3 890

Tabulka č. 4.14 Fixní a variabilní náklady za rok 2015³¹

Základní mzdy a odvody pracovníků představovaly rozhodující náklad společnosti. Protože nebyl k dispozici rozbor, kolik ze skutečně vyplacených mezd připadlo na základní mzdy a kolik na pohyblivou složku, byly považovány za fixní náklady celé osobní náklady společnosti. Mimo náklady na realizovaný projekt šlo v roce 2015 o částku 6 606 tis. Kč. Nájemné společnosti v hlavním městě Praze a Olomouci představovalo nákladovou položku ve výši 478 tis. Kč. Realizované leasingové smlouvy představovaly 331 tis. Kč. Tato částka však byla chybná. Spočívala v nesprávném časovém rozlišování leasingových nákladů, viz výše.

Celkově představovaly významnější fixní náklady v roce 2015 částku 7 415 tis. Kč a ostatní náklady, které měly spíše charakter variabilních nákladů, byly ve výši 3 890 tis. Kč.

b.5) Náklady spojené s pohledávkami a závazky (faktoring, exekuce, právní vymáhání, kurzové rozdíly, sankční náklady a výnosy...)

Společnosti doposud nevznikly sankční náklady spojené s pohledávkami a závazky z obchodního styku, neboť nejsou vedeny žádné spory v této oblasti. Doposud byly v roce 2014 účtovány sankce z pojištění OSSZ a daně z příjmů ze závislé činnosti celkem ve výši 267 tis. Kč.

³¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

c) Finanční analýza

Finanční analýza, jejíhož zpracování se autorka osobně zúčastnila, je zobrazena v příloze č.3 této práce. Zadavatel due diligence měl zájem zpracovat základní verzi finanční analýzy společnosti. Bylo dohodnuto, že bude zpracována za období 2013 - 2015 pro demonstraci vývoje společnosti alespoň za tři roky, přičemž neukončený rok 2016 do této analýzy nebude zahrnut, jelikož by byl nesrovnatelný s minulými obdobími 2013 - 2015.

Dílčí zjištění z finanční analýzy:

- Vývoj hospodářského výsledku naznačoval svými významnými změnami, že nebyl s nejvyšší pravděpodobností správně účtován v rámci věcné a časové souvislosti nákladů a výnosů, případně nebyla správně účtována nedokončená výroba. Stejným způsobem byly ovlivněny i ukazatele rentability.
- Ukazatele likvidity byly velmi nízké. Dokonce pracovní kapitál (oběžná aktiva mínus krátkodobé cizí zdroje) po celé sledované období dosahovaly záporných hodnot.
- Ukazatele zadluženosti a finanční stability ukazovaly velmi nepříznivý stav po celé sledované období.
- Produktivita práce ve sledovaném období mírně klesala.
- V období 2016, které nebylo zahrnuto v analýze, dále díky prudkému poklesu výkonů docházelo ještě k významnému propadu ve všech sledovaných ukazatelích. Vzhledem k nesrovnatelnosti části období 2016 s úplnými roky 2013 - 2015 toto období v naší finanční analýze uvedeno nebylo.

Závěrem finanční analýzy bylo, že všechny prováděné poměrové testy finanční analýzy vykazovaly údaje nezdravé společnosti, mimo rámec doporučených hodnot. Podrobněji se prováděnou finanční analýzou tato práce nezabývá, a to zejména vzhledem k rozsahu této diplomové práce.

4.2.12 Daňová due diligence firmy

- a) Přehled daní, k jejichž úhradě je společnost povinna (z příjmů, z přidané hodnoty, silniční, z nemovitých věcí, ...)

FIRMA XY s.r.o. byla plátcem daně z příjmů právnických osob, daně z příjmů ze závislé činnosti, daně z příjmů fyzických osob – srážkové a daně silniční. Ke všem potřebným daním byla registrována.

- b) Informace z Přiznání k dani z příjmů právnických osob za poslední 3 období, využívané odčitatelné položky, výše vlastní daňové povinnosti, placení daní

Společnost dlouhodobě kromě roku 2015 vykazovala ze své činnosti ztráty. V následující tabulce č. 4.15. je přehled použitelných daňových ztrát pro další zdaňovací období uveden v tis. Kč.

Rok	Zbývá k uplatnění ztráty částka
2012	1 424
2013	224
2014	29
Celkem	1 667

Tabulka č. 4.15 Přehled použitelných daňových ztrát pro další zdaňovací období³²

Z roku 2012 zbývala tedy k uplatnění ztráty částka 1 424 tis. Kč. V roce 2013 byla tato ztráta k uplatnění ve výši 224 tis. Kč a pro rok 2014 byla ve výši 29 tis. Kč. Celkem byla tedy k dispozici ke snížení daňové povinnosti částka 1 667 tis. Kč.

Tuto částku bylo potřeba ale brát velmi kriticky, a to z důvodu, že ani jedno z přiznání k dani z příjmů právnických osob za roky 2012 až 2015 nebylo sestaveno v souladu s platnou legislativou (zejména připočitatelné a odečitatelné položky) a bylo by vhodné je revidovat, resp. podat dodatečná přiznání k dani z příjmů právnických osob.

Vzhledem ke ztrátovosti firmy také nevznikla na dani z příjmů právnických osob daňová povinnost ani povinnost hradit zálohy na tuto daň.

³² Zdroj: Vlastní zpracování.

c) Vyúčtování daně ze závislé činnosti – pravidelnost plateb

FIRMA XY s.r.o. nehradila místně příslušnému správci daně v zákonných termínech daň z příjmů ze závislé činnosti. Roční vyúčtování bylo prováděno a aktuální závazek z titulu daně z příjmů ze závislé činnosti k 30. 4. 2016 představoval částku 639 tis., v roce 2016 za období leden až duben na této dani bylo uhrazeno jen 50 tis. Kč (mělo být odvedeno 137 tis. Kč). Jednalo se o dlouhodobý problém.

d) Přiznání k DPH a jiných daní za poslední 3 roky, záznamní povinnost k DPH k těmto přiznáním

U FIRMY XY s.r.o. byla prověřena přiznání k DPH za poslední 3 roky. Při této prověrce bylo zjištěno, že společnost v uvedeném období až do současnosti umožňovala používat dvě osobní vozidla pořizovaná formou leasingu, zaměstnancům i pro soukromé účely. V oblasti DPH neprovedla v této souvislosti krácení nároku na odpočet DPH u nákladů spojených s pořízením a provozem vozidla podle Zákona o DPH. Tato skutečnost může způsobit doměrek daně z přidané hodnoty a penále s tímto doměrkem související. Její odstranění je možné pomocí dodatečných přiznání k DPH.

U daně silniční nebyly nalezeny zjištěny problémy.

e) Výsledky ze zpráv o výsledcích kontrol Finančního úřadu, potvrzení o bezdlužnosti příslušných správců daně

V kontrolovaném období neproběhla žádná kontrola Finančního úřadu. Kontrolovaná společnost také nepředložila potvrzení o bezdlužnosti příslušných správců daně. Nebyly k dispozici jiné relevantní informace než z účetnictví společnosti, na které se však dle posouzení týmu pro provedení due diligence nedalo zcela spolehnout.

f) Propočty odložené daně, je-li o odložené dani účtováno.

O odložené dani nebylo ve FIRMĚ XY s.r.o. účtováno.

4.3 Dílčí shrnutí

Text této kapitoly byl věnován aplikaci finanční a daňové due diligence na konkrétní firmě. Slouží jako aplikační část diplomové práce. V této kapitole je obsaženo několik nedostatků FIRMY XY s.r.o., které byly pomocí aplikace due diligence zjištěny a v rámci jednotlivých kapitol také popsány. U jednotlivých nedostatků bylo také navrženo řešení vzniklé situace, které by bylo možné uplatnit při případném převzetí společnosti FIRMA XY s.r.o.

5 VÝSTUPY Z PROVEDENÉ DUE DILIGENCE

Výstupem provedené due diligence byla zpráva o provedené finanční a daňové due diligence s přílohami. Zpráva obsahovala, viz dané schéma č. 5.1.

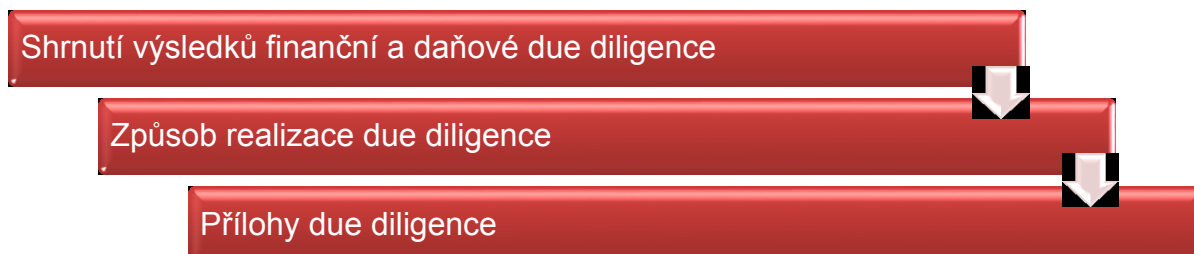


Schéma č. 5.1 Obsah zprávy due diligence³³

Celá zpráva z provedené finanční a daňové due diligence z důvodu jejího rozsahu a z důvodu zachování obchodního tajemství v této práci nebyla uvedena.

5.1 Shrnutí výsledků due diligence

Ve shrnutí výsledků finanční a daňové due diligence byla popsána významná zjištění z oblastí zahrnutých v prováděné due diligence, a to zejména zjištěné nedostatky a rizika.

FIRMA XY s.r.o. byla typickým představitelem malých poradenských firem, které se věnují ekonomickému a projektovému poradenství a školení v dané oblasti.

Společnost měla vizi o své další budoucnosti. Tato vize však byla opřena pouze o odhady a předpoklady. Neopírala se o reálnou skutečnost minulých období nebo o rozbor možných příležitostí.

Legislativní situace firmy byla komplikovaná. Společnost nejméně od roku 2013 neměla k dispozici zápisy z valných hromad. Existovala také pochybnost, že tyto valné hromady proběhly. Nebylo tedy možné prokázat, že byly v letech 2013 až 2015 schváleny roční účetní závěrky a bylo rozhodnuto o účetním hospodářském výsledku. Společnost také nereagovala na změnu legislativy od 1. 1. 2014 a doposud nepřizpůsobila svoji společenskou smlouvu Zákonu o obchodních korporacích. Bylo možné tedy diskutovat o tom, zda mzda jednatele společnosti a osob mu blízkých ve společnosti, byla vyplácena v souladu s platnou legislativou.

³³ Zdroj: Vlastní zpracování.

Společnost rovněž od roku 2012 nezveřejnila svoji roční účetní závěrku ve sbírce listin obchodního rejstříku, za což jí může rejstříkový soud udělit pokutu až 50 tis. Kč/rok/účetní závěrka. Pokuta za nezveřejnění účetní závěrky je také až 3 % aktiv dle Zákona o účetnictví v platném znění. Tuto pokutu může udělit místně příslušný Finanční úřad.

Ekonomická situace společnosti dle účetních výkazů byla velmi kritická. Společnost od roku 2012 splňovala podmínky pro prohlášení insolvence. Měla splatné závazky vyšší než svůj majetek a měla závazky více jak 90 dnů po splatnosti u několika věřitelů. Kdokoliv z věřitelů tak mohl úspěšně podat návrh na insolvenční společnost. Záporný vlastní kapitál k 31. 12. 2015 byl vykazován ve výši 3,6 mil. Kč, k 31. 3. 2016 se však situace zhoršila na záporný vlastní kapitál 4,7 mil. Kč. Závazky společnosti převyšovaly její majetek o tuto hodnotu. Nebylo možné vyloučit, že by při vyhlášení insolvence mohl být na jednatele společnosti insolvenčním správcem podán návrh na obvinění z trestného činu, neboť ze strany jednatele měl být podán insolvenční návrh nejpozději v roce 2013, kdy se seznámil s výsledky hospodaření roku 2012. V případě, že by ho soud uznal vinným trestným činem porušení povinnosti při správě cizího majetku, odpovídal by jednatel za závazky společnosti neomezeně.

Skutečná ekonomická situace společnosti byla horší, než jaká byla deklarovaná v účetních výkazech. Část optimisticky vykazovaných pohledávek byla nedobytná, a to v minimální výši 320 tis. Kč. Část nákladů byla vykazována v aktivech společnosti. Šlo o náklady příštích období z titulu leasingu, ačkoliv by měly být zúčtovány v minulých letech v nákladech. Úroky z přijaté výpůjčky nebyly účtovány v účetnictví vůbec a obdobně to platí např. o kurzových rozdílech. Správným proúčtováním těchto položek do nákladů by došlo ke zhoršení předlužení společnosti na hodnotu přes 5,1 mil. Kč.

Účetnictví společnosti vykazovalo řadu nedostatků a nesprávně zaúčtovaných položek. Bylo vedeno v rozporu se Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou 500/2002 Sb. Při případné kontrole místně příslušného správce daně by společnosti mohla být za špatně vedené účetnictví uložena pokuta až do výše 6 % aktiv. Současně bylo možné předpokládat, že by

finanční úřad změnil výši daňové ztráty, kterou společnost vykazovala ve svých daňových přiznáních.

Společnost měla nedostatky i ve mzdové agendě. U jednoho svého zaměstnance nesprávně stanovila výši jeho nepeněžitého příjmu spočívajícího v možnosti používat služební vozidlo pro soukromé účely a tím ho minimálně po dobu dvou let poškozovala o cca 300 Kč měsíčně.

Společnost vykazovala vysoké závazky k místně příslušnému finančnímu úřadu, a to na dani z přidané hodnoty a dani z příjmů ze závislé činnosti. Ani v jednom z těchto případů nebyl sjednán splátkový kalendář a hrozilo zde riziko vydání exekučního příkazu ze strany Finančního úřadu. Tento dluh představoval částku cca 600 tis. Kč. Přitom nebyly v účetnictví zohledněny příslušné sankce.

Společnost vykazovala vysoké závazky k Okresní správě sociálního zabezpečení, s níž měla sjednán splátkový kalendář s pravidelnou splátkou 44 tis. Kč/měsíc, a ke zdravotním pojišťovnám, s nimiž splátkové kalendáře sjednány neměla. To, že jednatel společnosti srazil zaměstnancům společnosti z jejich hrubé mzdy odvody na zdravotní pojištění a neodvedl je zdravotním pojišťovnám, by mohlo být kvalifikováno jako trestný čin. Celkově představovaly tyto závazky částku cca 1,8 mil. Kč bez započtení doposud nevyúčtovaných sankcí.

Všechny prováděné poměrové testy finanční analýzy vykazovaly údaje nezdravé společnosti, mimo rámec doporučených hodnot.

5.2 Způsob realizace due diligence

Ve způsobu realizace due diligence byly popsány jednotlivé kroky prováděné due diligence. To zahrnovalo postup zjišťování jednotlivých informací, jejich finanční vyjádření, bylo-li to možné, a jejich dopad do klíčových účetních nebo finančních kategorií. Šlo tedy zejména o dopady do objemu aktiv, vlastního kapitálu či hospodářského výsledku. Dílčí rozsah této části due diligence byl uveden ve 4. kapitole této práce.

5.3 Přílohy due diligence

Poslední částí zprávy due diligence byly přílohy. V této práci byl v přílohách obsažen výňatek z přílohy smlouvy o provedení due diligence upravující rozsah

prováděné due diligence, roční účetní závěrka za rok 2015, která měla být, ale dosud nebyla řádně zveřejněna ve veřejném rejstříku. Dále také srovnání rozvahy a výkazu zisku a ztráty a v neposlední řadě finanční analýza za období 2013 - 2015.

5.4 Vlastní zhodnocení

Zjištění z provedené due diligence a její následné zhodnocení bylo až zarážející. Již při zpracování jednotlivých částí finanční a daňové due diligence a postupných zjištění nedostatků v rámci každé oblasti, na kterou byla zaměřena, bylo překvapivé, jak některé společnosti mohou stále fungovat. Mnohokrát se v jednotlivých oblastech vyskytly chyby, a to z důvodu, že se FIRMA XY s.r.o. neřídila přesně dle legislativy. Týkalo se to jak skutečností zachycovaných v účetnictví, tak i například sepsání smlouvy jednatelem a schválení jím samým. Dalším překvapením bylo i to, že FIRMA XY s.r.o. neměla sestavený reálný plán vývoje ani odpisový plán. Celkové plánování v rámci společnosti bylo nedostatečné. V případě, kdy bylo požádáno o předložení očekávaných výnosů a nákladů pro budoucí roky 2017 a 2018, byla jednatelem FIRMY XY s.r.o. předložena data, která však nebyla ničím dále podložena ani nebyla navázána na konkrétně uzavřené kontrakty a smlouvy. Šlo o pouhý odhad, kterého nemohla dosáhnout.

Tato FIRMA XY s.r.o. v několika odhadech byla společností vykazující nezdravý stav a již několikrát na ni mohla být podána insolvence, a to z důvodu nesplácení závazků. Těžko říci co bylo důvodem pokračování této společnosti v poskytování jejích daných služeb.

Tento nezdravý stav nebyl jen v rámci roku 2015, ale i v roce 2016 a samozřejmě i let předcházejících. Z toho vyplývá, že již tuto situaci měla FIRMA XY s.r.o. začít řešit dříve. Toto řešení mohlo být například pomocí zaměstnání odborníků. Určitě také nebylo v pořádku, že ve společnosti měl v podstatě každý zaměstnanec status manažera.

Z pohledu autorky řízení i finanční situace a daňová situace společnosti FIRMA XY s.r.o., které byly předmětem popsané due diligence, byly nedostatečné. Vedení společnosti nevyužívalo dostatečně účetní a finanční informace k řízení firmy, nedbalo na právní jistotu při uzavírání smluv společnosti, neplnilo povinnosti z občanského zákoníku, zákona o obchodních korporacích, zákona o účetnictví, daňových zákonů, zákonů o sociálním a zdravotním pojištění atd. Přitom šlo

o společnost, která svým zaměřením v daném oboru managementu, projektového a dotačního řízení poskytuje odborné poradenské služby. Tudiž dle názoru autorky bylo jasným výstupem nedoporučení akvizice dané společnosti zadavateli zakázky.

5.5 Dílčí shrnutí

Text této kapitoly byl věnován výstupům z provedené due diligence, které byly rozděleny dle zprávy due diligence do třech částí. Těmito částmi byly shrnutí výsledků due diligence, způsob realizace due diligence a přílohy due diligence. Dále v této kapitole byl také vlastním názoru na danou problematiku. Slouží jako aplikační část diplomové práce.

6 ZÁVĚR

Tato práce obsahovala teoretická východiska k problematice due diligence ve vybrané firmě. Šlo především o základní objasnění due diligence samotné a popsání způsobu jejího využití a aplikace. Zároveň byla snaha o poukázání způsobu realizace due diligence a výsledkem byla provedená due diligence ve vybrané firmě.

Diplomová práce byla rozdělena na několik tematických celků. V teoretické části byly nejprve popsány základní informace vyskytující se v souvislosti s due diligence, kterými byly například pojem, podstata, zaměření a postup provedení due diligence. Dále zde byl objasněn vztah due diligence k rizikům a také k ostatním přístupům k podniku, kterými jsou podniková diagnostika, ekonomická analýza, podnikatelský plán a také audit.

Čtvrtá kapitola, tedy aplikační část bakalářské práce, byla věnována samotné aplikaci finanční a daňové due diligence na konkrétní firmě. Bylo provedeno rozdělení finanční a daňové due diligence do oblastí, které byly následně prověřovány. V rámci této kapitoly bylo tedy možné zjistit, jak si FIRMA XY s.r.o. stojí. Všechna data obsažená v této kapitole čerpala z podkladů předložených v data roomu a účetních výkazů dané společnosti.

V páté kapitole pojmenované jako výstupy z provedené due diligence, byla celková situace FIRMY XY s.r.o. shrnuta a bylo z ní vytvořeno východisko. Byl v ní také popsán obsah zprávy due diligence a jejích jednotlivých částí. Poslední částí této kapitoly byl vlastní názor.

Závěrem je nutno konstatovat, že due diligence u malých společností nemá pevně stanovená pravidla a mnohokrát se využívají pouze určité druhy due diligence. Dále také poukazuje pouze na negativní zjištění o společnosti, která je předmětem due diligence. Neuvádí žádné kladné stránky ani cesty nápravy negativních zjištění.

Z provedené due diligence vyplynul nedravný stav společnosti, který nebyl krátkodobého charakteru. FIRMA XY s.r.o. již několik let nezveřejňovala účetní závěrky ani zápisy z valných hromad, neplnila své závazky, neměla vytvořený budoucí plán společnosti a v některých případech nepostupovala dle legislativy. Tudíž závěrem bylo zhodnoceno, že není vhodná akvizice FIRMY AB a.s. s FIRMOU XY s.r.o.

Práce může být využitelná pro seznámení s due diligence, jejím rozdělením a praktickou aplikací.

Seznam použité literatury

Odborné knihy:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. Praha: Grada, 2005. 99 s. ISBN 80-247-1115-X.

BERKMAN, Jeffrey W. *Due diligence and the Business Transaction: Getting a Deal Done*. Apress, 2013. 292 s. ISBN 978-1-4302-5087-6.

BING, Gordon. *Due Diligence: Planning, Questions, Issues*. Westport: Praeger, 2008. 204 s. ISBN 978-0-313-34540-1.

CAMP, Justin J. *Venture Capital Due Diligence*. New York: John Wiley & Sons, 2002. 272 s. ISBN 0-471-12650-0.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří, Petr BOUKAL, Jiří KLEČKA a Pavel MIKAN. *Due diligence - podstata, postupy, použití*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 172 s. ISBN 978-80-7478-596-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, Jiří HNILICA. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2016 - Úplná znění platná k 1. 1. 2016*. 25. vyd. Praha: Grada, 2016. 288 s. ISBN 978-80-271-0022-4.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje:

INVESTOPEDIA. *Due Diligence*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.asp>

INVESTOPEDIA. *Due Diligence In 10 Easy Steps*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/articles/stocks/08/due-diligence.asp?ad=dirN&qo=investopediaSiteSearch&qsrc=0&o=40186>

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Zadejte+n%c3%a1zev+subjektu+nebo+l%c4%8cO](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Zadejte+n%c3%a1zev+subjektu+nebo+l%c4%8cO)

JUSTICE. *Insolvenční rejstřík*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/vysledek_lustrace.do?ceuprob=x&navez_osoby=Zadejte+obchodn%ed+firmu%2c+n%e1zev&jmeno_osoby=&ic=&datum_narozeni=&rc=&mesto=&cislo_senatu=&bc_vec=&rocnik=&id_osoby_puvodce=&druh_stav_konkursu=&datum_stav_od=&datum_stav_do=&aktualnost=AKTUALNI_I_UKONCENA&druh_kod_udalost=&datum_akce_od=&datum_akce_do=&navez_osoby_f=&navez_osoby_spravce=&rowsAtOnce=50&spis_znacky_datum=&spis_znacky_obdobi=14DNI

SOLUS. *Registr podnikatelů a právnických osob (Registr IČ)*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/registry-prehled/registr-podnikatelu-a-pravnickych-osob-registr-ic/>

Zákony:

Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví, s vyznačením změn podle zákona č. 221 z roku 2015. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107, s. 2802-2810. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 589 ze dne 20. listopadu 1992 o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 118, s. 3521-3529. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=%20589/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 48 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 16, s. 1185-1264. Dostupné také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=48/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3242. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1362. Dostupné také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1488. Dostupné také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244.

Seznam zkratek

CCS	Palivové karty pro firmy
CRM	Management vztahů s odběrateli
CZK	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DD	Due diligence
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PaM	Práce a mzdy
PHM	Pohonné hmoty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 04. 2017


Bc. Jana Rozsypálková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Výňatek z přílohy smlouvy o provedení due diligence

Příloha č. 2 Účetní závěrka pro rok 2015 a srovnání údajů rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro roky 2013 – část 2016

Příloha č. 3 Finanční analýza pro období 2013 - 2015